«كتاب مدير الأحلام سوف يغير الطريقة التي تنظر بها الشركات إلى موظفيها، وكيف يقيم المديرون أهمية أدائهم وظائفهم»

باترك لينسيوني مؤلف كتاب المساوئ الخمس لفريق العمل



مدير الأحلام

ماثيو كيلي

مع مقدمة لباتريك لينسيوني



نقله إلى العربية

د. خضر حامد أحمد



ماثيو كيلي

مدير الأحلام

نقله إلى العربية

د. خضر الأحمد





Original Title
THE DREAM MANAGER
MATTHEW KELLY

ISBN-13: 978-1-4013-0370-9

ISBN-10: 1-4013-0370-6

Published by: Hyperion, 77 West 66th Street, New York, New York 10023 - 6298 (U.S.A.)

ISBN 5 - 590 - 54 -9960-978

الناشر: شركة العبيكان Obeikan للأبحاث والتطوير

المملكة العربية ا لسعودية – شارع العليا العام – جنوب برج المملكة – عمارة الموسى للمكاتب.
هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص . ب: 67622 الرياض 11517

الطبعة العربية الأولى **1430**هـ ـ **2009**م

ⓗ مكتبة العبيكان، 1429هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
كيلي، ماثيو
مدير الأحلام./ ماثيو كيلي. – الرياض 1428هـ
181 ص؛ 14×21 سم
ردمك: 5 - 590 - 54 -9960- 978
1– إدارة الأفراد 2– الرؤساء والمديرون 3– الإشراف الإداري
أ. العنوان
ديوي 658,3 رقم الإيداع: 6444 / 1429

صدرت هذه الطبعة باتفاقية نشر خاصة بين الناشر العبيكان Obeikan و KALIMA كلمة

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية – العليا – تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: 4160018 / 4654424 – فاكس: 4650129 ص . ب: 62807 الرياض 11595


الإهداء
إلى شقيقي سايمون،
أول مدير لأحلامي!
الشكر- كل الشكر له على
تشجيعي على أن أحلم
بأشياء عظيمة، عندما
كنت ما أزال فتى صغير السن...

المحتويات

سر واثقاً باتجاه أحلامك.

عِشِ الحياةَ التي كانت تسكن خيالك!

ـ Thoreau ثورو

توطئة

حكاية عمل ذاتُ مغزى، عن الطريقة التي يمكن للشركات سلوكها لإنجاز نتائج باهرة بواسطة مساعدة عامليها على تحقيق أحلامهم.

إدارة الناس أمر صعب. ومع ارتفاع نسبة غير الملتزمين من العاملين وتسرّبهم من شركاتهم، فإن كثيراً من المديرين يحارون فيما يتعين عليهم عمله. ليست المسألة هي أننا لا نحلم أن نصبح مديرين عظماء، بل إنها تكمن في أننا لم نتوصل بعد إلى طريقة عملية وفاعلة لتحقيق هذا الحلم.

الشركة الخيالية الواردة في هذا الكتاب الشهير تعجّ بمشكلات حقيقية، أهمها التسرب العالي لعامليها ومعنوياتهم المتدنية. لذا بدأ المديرون يبحثون عما يدفع العاملين حقّاً إلى التشبث بعملهم. وما اكتشفوه هو أن أهم حافز للموظفين ليس بالضرورة تقديم وعود لهم بأجور أو ترقيات وظيفية أعلى، بل هو تحقيق أحلامهم.

الشخصية المهمة. إنهم يعرفون أيضاً أن الناس، أياً كان مستواهم، بحاجةٍ إلى المساعدة والتشجيع، وإلا بقيتْ أحلامنا أبداً مجرّد أحلام، وهذا يجعلنا غير راضين عن مهننا وحياتنا.

انطلق ماثيو كيلي من فكرته المهمة القائلة بأن الشركة لا يمكن أن تصبح أفضل نظيراتها، إلا إذا أصبح العاملون فيها أفضل نظرائهم.

وقد توصل إلى هذه الفكرة بعد أن درس العلاقة بين الأحلام التي نتابعها شخصياً، والطريقة التي تجعلنا جميعاً ملتزمين بعملنا. وبمعالجة مشكلة عدم التزام الموظفين بأعمالهم التي كانت آخذة في التفاقم، اكتشف رابطة قوية بين عمل الناس معاً لتحقيق أهداف شركاتهم، وبين تحقيق أحلامهم الشخصية.

إن قوة مدير الأحلام تتجلى - ببساطة - في أن معرفة مفهوم مدير الأحلام ستغير طريقَة إدارتك للناس وعلاقتَكَ بهم حالاً وإلى الأبد.

ما هي أحلامك؟

ماثيو كيلي محاضر ومؤلف ذو شهرة عالمية. وقد بيع من كتبه أكثر من مليون نسخة، وله مقالات في

New York Times, Wall Street Journal, U S A Today, Publishers Weekly,

وعديد من الكتب الأخرى التي هي أكثر الكتب مبيعاً في الأسواق. وخلال العقد الماضي، ألقى أكثر من 2,500 كلمة، استمع إليها أكثر من ثلاثة ملايين شخص، وذلك في مؤتمرات، وجمعيات، ومنظمات واسعة التنوع، من ضمنها شركات Fortune الخمسمئة، واتحادات تجارية وطنية، ومنظمات مهنية، وجامعات، وكنائس، ومنظمات غير ربحية.

تقديم

أقوى الأفكار تكون - دائماً تقريباً - بسيطة، وغالباً ما تنطلق من مصادر غير محتملة. وما كتاب كيلي، الذي عنوانه مدير الأحلام The Dream Manager إلا توثيق لهاتين المسلّمتين.

ومنذ أن وُجدت المنظمات، طفق قادتها يبحثون عن طرائق لإلهام العاملين فيها، والحيلولة دون تسربهم منها إلى ما كانوا يتصورونه أمكنة جديدة للعمل تنعم بميزات أفضل. لكن ما حدث أنه في السنوات الثلاثين المنصرمة، صار عدد العاملين، المتشبثين بفكرة بقائهم في الشركة نفسها طوال مدة عملهم، يتناقص، لذا بدأ الاهتمام بالحفاظ على هؤلاء العاملين في شركاتهم ينمو بسرعة. وفي هذه الأيام، التي يتزايد فيها النقص في العمالة الماهرة في سوق العمل ـ وهذا منح العاملين قوة لم يسبق لها مثيل ـ غدا البحثُ عن حلٍّ فاعل لمشكلة الاحتفاظ بالعاملين في عالم الشركات، هاجساً لها.

ويدرك التنفيذيون في أيامنا هذه أن تكلفة فقدان الناس الجيدين لم تعد مقصورة على نفقات توظيف عاملين جدد والاحتفاظ بما تبقى منهم، إذ إنها وصفة للإخفاق. ويقرّ ـ حتى ـ أكثر المديرين تشككاً، بأن إحدى أهم الميزات التنافسية، التي يمكن أن تنعم بها شركة، هي قدرتها على الاحتفاظ برأسمالها البشري الآخذ في النضوب،وتحفيزه.

ولسوء الحظ، فقد كان المديرون وخبراء الموارد البشرية يركّزون معظم اهتمامهم على بعض الأمور، مثل التعويضات والفوائد. لقد رفعوا

الرواتب، وزادوا العلاوات، وكافؤوا بالأسهم، وزادوا مدة الإجازات، وسمحوا للناس بإحضار حيواناتهم الأليفة إلى مواقع عملهم، وأسفر كل ذلك عن نجاح محدود في أفضل الأحوال. وفي تلك الحالات، التي كانت فيها الشركة قادرة على استعمال إحدى هذه الأدوات لإقناع موظف غير راضٍ عن عمله بالبقاء فيه، فقد كانت تستنتج تلك الشركة عادةً أن هذا الحل مؤقت ومكلف.

والحقيقة أن بضعة أشخاص ـ إن وجد مثل هؤلاء الأشخاص فعلاً ـ لا يعملون إلا لكسب المال. نحن جميعاً، بالطبع، بحاجة إلى المال، وندخله في قرارتنا بقبول الانخراط في وظيفة أو رفضها. بيد أنه عندما يتعلق الأمر بمديري الشركات الملهمين، الذين يشيعون ذلك النوع من الجو الذي يجعل العاملين يضحكون من فكرة تركهم شركاتهم، فثمة شيء أقوى كثيراً ـ وأقل كلفة ـ غالباً ما تغض الشركات الطرف عنه.

وخلال قراءتك لهذا الكتاب، قد يحصل لك رد الفعل نفسه الذي حدث لي، وهو: «تُرى، لماذا لم يكتشف أحد هذا الأمر؟ لماذا جرى إدراكه في وقت متأخر مع أنه شديد الوضوح؟»

إن الجمال الحقيقي للفكرة العبقرية التي جاد بها ماثيو كيلي، هو أنها واحدة من تلك المكتشفات النادرة التي تعم فوائدها الشركة والعاملين فيها على حد سواء. إنها أشبه باكتشاف مصدر جديد للطاقة، رخيص الثمن، وصديق للبيئة!

الشيء المحزن الوحيد في فكرة ماثيو ـ مع أنني أفترض أنه ربما كان شيئاً جيداً من وجهة النظر التنافسية ـ هو أن بعض المديرين قد يرفضون

نظريته. وربما يقولون: «امنحني مهلة قصيرة من الوقت. هذه أبسط فكرة سمعتها في حياتي». أو إنهم سيقولون: «على أي حال، من هو هذا الشخص الذي اسمه ماثيو كيلي؟ إنه ليس خبيراً في الأعمال أو الإدارة، لم يسبق لي أن سمعت به».

«جوابي عن هذين الاعتراضين كليهما هو: «هذا صحيح تماماً».

ـ باتريك لينسوني

مؤلف كتاب The Five Dysfunctions of a Team

مدير
الأحلام

المأزق

إن مستقبلَ منظّمتِكَ وإمكانات موظفيك متداخلة فيما بينها؛ ثم إن مصائرها مرتبط بعضها ببعض.

ولا يتسنَّى لمنظمتِكَ أن تصبحَ أفضلَ نظيراتِها من المنظّمات، إلا إذا كان الناسُ الذين يديرونها يَجْهَدُون ليصبحوا أفضلَ من نظرائهم في العمل. هذه حقيقةٌ عامّةٌ، سواء أكانت المنظمةُ شركةً، أم مدرسةً، أم حكومةً، أم فريقاً رياضيّاً. فإذا اكتشف مديرٌ تنفيذيٌّ رئيسCEO لمنظمة، وفريقُها التنفيذيُّ، ومجموعةُ مديريها وموظفيها، إمكاناتِهم الفردية، فإن تلك المنظمةَ ستكتشفُ أيضاً إمكاناتِهَا.

المشكلة هي أن الغالبيةَ العظمى من الناس العاملين في المنظّمات في أيامنا هذه، ليسوا ملتزمين التزاماً قويّاً بتنفيذ مهماتهم، وهذا هو المأزق الذي يواجهه المديرون المعاصرون. فالناس لا يشعرون، بدرجاتٍ متفاوتةٍ، بارتباطهم بعملهم، أو بالمنظمة التي يعملون فيها، أو بالناس الذين يعملون معهم. وهذا شيء يؤثر سلباً في الروحِ المعنويةِ، والفاعليةِ، والإنتاجيّةِ، والتنميةِ المستَدَامَةِ، والأُلفةِ بالزبائن، والربحيّةِ، أكثر من عدم الالتزام الذي أشرنا إليه.

عدم الالتزام: هل صحيح أن الموظف مشغول في عمله بنسبة 85 في المئة؟ أو بنسبة 60 في المئة؟ أو بنسبة 50 بالمئة؟ ثمة سؤال أسوأ، هو: هل قرر الموظفون «تَرْكَ أعمالهم، ومع ذلك مواصلة دوامهم فيها؟» أجْرِ أنت الحساباتِ الرياضيةَ. ما هو مجموعُ الدولاراتِ المسجلةِ في جدول رواتب منظمتك؟ إذا كان موظفوك ملتزمين بنسبة 75 في المئة، فإن الالتزام غير

الكامل يجعلك تهدر 25 في المئة من جدولِ رواتبك الشهري، مقابل عدم الإنتاجية المترتبة على عدم كمال الالتزام المذكور. وبالطبع، فإن التكلفة الحقيقية لعملك تكون أعلى كثيراً عندما تُدخِلُ في حسبانك أن الموظفين غير الملتزمين يؤثرون سلباً في زبائنك، وفي أي سمةٍ أخرى من سمات عملك.

لقد مضى قرابة أربعين سنة على ملاحظة بيتر دروكر Peter Drucker أكبرَ خطأً وخدعةٍ في نظام المحاسبة الذي نعتمده، ونعني بذلك الناسَ المسجَّلين في عمود الالتزامات liability column في الميزانية العمومية . وتُصنَّفُ الآلاتُ والحواسيبُ بوصفها موجودات assets، والناسُ بوصفهم التزاماتٍ liabilities. وبالطبع، فإن الناس الملائمين هم أعظم الموجودات في أي منظمة. وقد أقررنا بصحة هذه الحقيقة نظريّاً، لكننا لم نسمح بتطبيقها عمليّاً في الأسلوب الذي نسلكه في إدارتنا لمنظّماتنا، بل وفي الأسلوب الذي نتّبعه في إدارتنا للناس الذين يقودون تلك المنظمات.

ليست المشكلة هي أننا لا نستطيع تشغيل الناس الذين يعملون معنا، ولنا، بالطريقة المثلى. وفي معظم الحالات، يبدو ببساطة أننا لم نتوصل إلى طريقة عملية وفاعلة وغير مكلفةٍ لعمل ذلك.

ويوفّرُ مفهوم مدير الأحلام Dream Manager طريقة ثورية لعكس اتجاه هذه النزْعة السيئة إلى عدم الالتزام، ثم إنه يبيّن كيف يمكن للمنظمات، كبيرها وصغيرها، أن تُعيدَ العاملين فيها ثانيةً إلى الالتزام الصادق، وهذا يولّد ميزة تنافسية ضخمة للمنظمة التي يؤدي العاملون مهماتهم فيها.

في الماضي، كانت الشركات تتصارع في مجالات السعر، والجودة، وحجم الإنتاج، وخدمة الزبائن، والتميّز العمليّاتي، وتفوّق المنتَج في الأسواق. أما

في العقود القادمة، فسنشهد المعركة العظيمة الآتية لا محالة، وهي معركة الحصول على المواهب. قد يبدو أن المعركةَ قد حَمِيَ وطيسُها لدى بعضهم، لكن الحقيقة أنها ما زالت في مهدها.

وقد أوردت مجلة Business Week تقريراً ورد فيه أنه خلال السنوات العشر القادمة، سَيَشْغَرُ 21 في المئة من الإدارات العليا، وَ 24 في المئة من جميع المهن الإدارية في جميع الوظائف والمناطق والصناعات. يضاف إلى هذه النزعة سكانٌ معمّرون، وقوةٌ عاملةٌ متقلّصة، وعدمُ تحمّلِ المهاجرين غير الشرعيين، وهذا يزيد كثيراً من العمالة غير الماهرة الموجودة هذه الأيام في البلاد الغربية. ثم إن هناك أزمةً في المواهب والعمالة لها نتائج غير حميدة تصيب العمالة الماهرة جدّاً، وتلك التي لا تملك أي قدر من المهارة.

لكنّ استئجار الناس الملائمين لا يكفي، فالقدرة على جذب المواهب وتوظيفها والاحتفاظ بها ستكون أهم هدف إستراتيجي لكل قيادة أو منظمة حديثة ناجحة.

إن أولوية أي مدّربٍ لكرة القدم، هو تطوير مواهبِ أعضاءِ فريقه، ورعايتها، وتنظيمها، وتحريضها. فمدرِّبو فريقٍ وأصحابُهُ، يَعُوَن تماماً أنّ النجاح المستقبليّ لمنظمتهم يتوقف على المواهب التي يجذبونها، ويدربونها ويحتفظون بها. العثور على موهبة ورعايتها يتصدر قائمة أولويات مدربي الفرق وأصحابها. فلماذا يجب أن تكون أولوياتُ أي مديرٍ تنفيذيٍّ رئيسCEO، أو أي مدير آخر، مختلفةً؟

إن أهـداف أي شـركة أن تـكون هـي الفضـلى بين كـل نظيـراتها مـن الشركات.

السؤال الآتي هو: ما هدف الموظف في شركةٍ ما؟ قد تكون إجابة معظمنا هي «مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها»، لكنّ هذه إجابة خاطئة قطعاً. صحيح أن تحقيق أهداف منظمةٍ جزء من دور الموظف، لكن هدفه الرئيس هو أن يصبح أفضل موظف بين نظرائه. وعلى نقيض النظرية غير المكتوبة للإدارة والممارسة الواقعية، فالناس لا يوجدون لخدمة الشركات، بل إن الشركات توجد لخدمة الناس. وعندما تنسى شركة أنها موجودة لخدمة زبائنها، فهي سرعان ما تخرج من مجال عملها. هذا وإن عاملينا هم زبائننا الأُوَل، وأكثرُ زبائننا تأثيراً.

هدف أي شخص هو أن يصبح الأفضل بين جميع نظرائه في العمل.

العثور على طريقة لإيجاد بيئةٍ تساعد العاملين فيها على أن يكونوا الأفضل بين نظرائهم في الشركات الأخرى ـ وهذا يؤدي، في الوقت نفسه، إلى أن تغدو الشركة هي الفضلى بين نظيراتها ـ قد يبدو للكثيرين أمراً مستحيلاً. وربّما يبدو لآخرين أن هذين الهدفين قد يكونان متعارضين تماماً، لكن الحقيقة هي أن كلاً منهما يكمل الآخر.

القصة التي سنحكيها هنا هي كيف أنه يمكن لقياديٍّ وفريقه التنفيذيّ الانطلاق لتحويل شركتهم إلى شركة ريادية، وذلك بجعل القوةِ العاملةِ غيرِ الملتزمةِ تماماً، ملتزمةً بعملها التزاماً مخلصاً وصادقاً.

ومن الممكن إماطة اللثام عن سر هذه العملية عندما نعرف العامل الجوهريّ الذي يدفعنا بصفتنا كائنات بشرية، لا في العمل فحسب، بل في جميع نشاطاتنا الحياتية. وهكذا، فسواء كنت مديراً تنفيذيّاً رئيساً لشركة كبيرة، أو رئيساً لدائرةٍ صغيرةٍ، أو مديراً لمدرسةٍ، أو مدرباً لفريقٍ

لكرةِ القدمِ، أو أباً لعائلةٍ تلهث وراء كسب عيشها، أو موظفاً تسعى ليكون عملُك الذي تمارسه كل يوم مفيداً ... فإنك ستكتشف شيئاً سيغير حياتك إلى الأبد.

القسم الأول

المأزق

مجرد يوم آخر

ثمة شيء ما كان خاطئاً، وكان سايمون روبرتس Simon Roberts يعرف ذلك. فحين كان يتسكّع في سيارته ببطءٍ في يومٍ غائم آخر، بدأ يفكر في الاتجاه الذي تسير فيه حياته، وسرعان ما ذهبتْ أفكارُه إلى وظيفته. لم يكنْ سايمون شخصاً كَسُولاً، إذ إنه يحبّ التحدي. بيْد أنه ألْفَى نفسَهُ في وقتٍ متأخرٍ، أنه ضعيف الالتزام بعمله، وهذا شعور ولّد فيه بعض الضيق. ثمة شيء ما بحاجة إلى تغيير، لكنه لم يكن يعرف هذا الشيء، ولا من أين يبدأ.

كان سايمون قد التحق بشركة أدميرال لخدمات البوّابين (الحجّاب)* Admiral Janitorial Services قبل أربع سنوات، وهذا عمل يحبه، ذلك أن حلّ المشكلات والعمل مع الناس كانا أقرب شيئَيْن إلى قلب سايمون.

كانت وظيفته المسجلة على بطاقة عمله هي «مدير عام»، لكن عندما بدأ سايمون يتأمل في سنواته الأربع السابقة، بدا أنه أمضى معظمَ وقته يتعامل مع قضايا التوظيف في الشركة. لقد بدا أن مصطلَح «المُسْتَوظِف الرئيس» Lead Recruiter وَصْفٌ أدقٌّ لعمله، لأن الحقيقة هي أن 75 في المئة من وقته كان يمضيه في التعامل مع موضوعات تتعلق مباشرة بمشكلة

ـ* مهنة البوّاب (الحاجب) janitor في أمريكا هي حراسة المباني والشركات والمكاتب. وإضافةً إلى ذلك، فهو يقوم، أيضًا، بتنظيفها، والعناية بأنظمة التدفئة والتبريد، والإصلاحات البسيطة التي تتطلبها. (المترجم)

التّسرب «Turnover» ـ الذي يعني معدّل العاملين الذين يتركون العمل في الشركة ليحلّ محلّهم آخرون من خارجها ـ لكنْ في شركة أدميرال، لا يَجْري الكلامُ عن هذا الموضوع.

وبالطبع، فهناك كثير من الشركات في هذه الأيام تعاني مشكلاتٍ تتعلق بالتّسرب،لأن استقرار فريقِ العمل مسألةٌ صعبة جداً. وقد أمضى سايمون معظَم وقته خلال السنوات الأربع الماضية في التعامل مع هذه المسألة. كان يعملُ في شركة أدميرال أكثرُ ـ قليلاًـ من أربعمئة موظف وعامل، وكان المعدل السنوي للتّسرب قرابةَ 400 في المئة، وهذا أعلى ـ قليلاًـ من المعدل العام الموجود في المؤسسات الصناعية الأمريكية. لذا كانت روح الفريق ومعنويات العاملين في أدميرال منخفضة.

وخلال توجه سايمون إلى موقف سيارته في المبنى الرئيس لشركة أدميرال، انتابه إحساسٌ بأن طاقته آخذةٌ في التدهور، وبدأ يفكّر كيف يمكنه مواجهة يوم آخر. وكلُّ ما استطاع عملَه هو الاستماعُ إلى شريطٍ موسيقيٍّ كان يحبّ ابنُهُ سماعَهُ، ثم خاطب نفسه قائلاً: «إذا فعلتُ ما كنتُ دوماً أفعله، فإنني سأصل إلى النتيجة التي كنت دوماً أصل إليها».

ما هي تكلفة التّسرب ؟

قال كريك Greg وهو يتجاوز باب مكتب سايمون: «هذا سيكلّفنا كثيراً». لم يكن من عادته أن يقرع الباب استئذاناً بالدخول، لكنْ هذا مفهومٌ، فهو صاحب الشركة!

أسّس كريك شركةَ أدميرال عندما كان ما يزال في السابعة عشرة من عمره، وخلال السنوات الخمس والعشرين المنصرمة، توسّع مشروع العمل ليحوي جيشاً صغيراً من العاملين، عددهم قرابة 400. بعد أن كان يعمل فيها شخصٌ واحد عند إقلاعها.

كريك اليوم رجل أعمال ناجح وثريّ، لكنْ عندما يسأله الناسُ عمّا يعمله، يجيب دوماً بقوله: «أنا بوّاب». ومن وقت إلى آخر، يشتغل مع العمال. وعندما يتذكّر الناسُ جوابَهُ يظنّون أنه يمزح، لكن عندما يكتشفون أنه جادٌّ في جوابه، فإن ضحكهم سرعان ما يتحوّل إلى دهشة يشوبها إعجاب وإكبار.

كريك مقاولٌ، إذ يمكنه أن يبيع أي شيء لأيٍّ كان، ولديه قدرة عالية على رؤية الفرص قبل أن يراها أي شخص آخر، لكنه يمكن أن يكون عجولاً إلى حد ما، أحياناً، وهذا يفسّر استئجار سايمون وتعيينه مديراً عامّاً قبل أربع سنوات.

وقد طرح سايمون على كريك السؤال الآتي: «تُرى، ما الشيء الذي يكلفك خسارة مبلغ كبير من المال؟» ومع أن سايمون كان يعرف بالضبط الجواب، فقد أجاب كريك والغضبُ بادٍ على وجهه بوضوحٍ «التّسرب».

وبعد ظهر أحد أيام الجمعة، ترك سايمون تقارير نهاية الشهر على مكتب كريك، كان بينها تقريرٌ عن التسرب خلال ربع العام المنصرم.

لقد كانت نسبة المتنقلين خلال تلك المدة 107 في المئة. وهذا صحيح، لأن الذين تركوا العمل في أدميرال خلال الأيام التسعين الأخيرة، 428 موظفاً.

قال سايمون:« من الصعب أن نعرف مقدار ما يكلفنا التسرب من خسارة. علينا استئجار عاملين لملء بعض المراكز التي تشغر ثلاث مرات كل ثلاثة أشهر. وهذه ليست مجرد تكاليف تعيين موظفين جدد. فالتسرب يؤثر في المعنويات والفاعلية والعلاقات بالزبائن. لقد كنتُ أكرّر هذا الكلام طوال اثني عشر شهراً. إنها لمشكلة كبيرة».

عندئذٍ صمت كريك قليلاً ثم قال:« أنا أعرف، أنا أعرف. لقد بدأنا الآن نفقد الزبائن. لقد تلقيتُ مكالمةً من تشارلي من شركة P & G اليوم، وذكر لي أنهم سيوجّهون إلينا إنذاراً مدته 90 يوماً. وقال إن تَعَامُلَنَا معهم في الآونة الأخيرة كان سيّئاً. وإنهم لاحظوا تدفقاً دائماً لوجوه جديدة في شركتنا، وإنهم يشعرون كما لو أنّ التعامل مع شركتنا آخذٌ في التراجع. أرجو منك الاهتمام بهذا الموضوع يا سايمون. اِمنحهم زياداتٍ في رواتبهم. لكن هل تظن أن ذلك سيمنعهم من مغادرة العمل؟»

أجاب سايمون قائلاً: «أتمنى ذلك، لكنني لست واثقاً بأن هذا سيحلّ المشكلة. أنا لا أريد أن أقوم بحجب المشكلة بالنقود. لنحاولْ معرفة أسباب التّسرب؛ لنحاول تقصِّي أسباب ترك العمل». وإذ ذاك سأل كريك سايمون عن طريقة معرفة الأسباب، فأجابه إن الطريقة تنفَّذُ عن طريق استطلاع آراء العاملين. وهنا اعترف كريك بأن هذا لم يخطرْ بباله.

اسْتَفْتِ عامليك (عمالك وموظفيك):

في الصباح االثاني، اجتمع سايمون وكريك في مطعم صغير لتناول طعام الإفطار، ليتحدثا أكثر عن مشكلةِ التّسرب في عملهما. لقد كانت الظروف مريحة، والطعام والخدمات رائعة، وهذا جعل من هذا المطعم مكاناً أثيراً لسايمون عندما يريد إجراء اجتماع عمل مع شخص آخر.

وفي المطعم، قال كريك لسايمون كلاماً يحتمل الجدّ والهزل: « وهكذا فأنت ذاهب إلى الشركة لتسأل العاملين عن الأسباب التي تدفعهم إلى ترك عملهم!» أجاب سايمون قائلاً:« لنتذكّر، ياكريك، أنهم يعرفون أشياء عن عملنا لا نعرفها نحن. لقد ورد في مقالةٍ اطَّلَعْتُ عليها الشهرَ الماضي، تتحدث عن رئيسِ شركةِ أميريكان إيرلاينز American Airlines. لقد ذكر أن تكاليف إعادة تزويد طائرات الشركة بالوقود كانت مرهقة للشركة، وبخاصةٍ في المطارات التي وقّعت عقوداً مع شركاتِ طيرانٍ أخرى لإعادة تزويد طائراتها بالوقود. وعندما كان الرئيس يفكر في هذه المشكلة في أحد الأيام، وذلك بعد اجتماعٍ عقده مع فريقه التنفيذي لم يُوصِلْ إلى حلٍّ، توجّه من مكتبه إلى قسم صيانة الشركة في دالاس، واستدعى اثنين من طيّاري الشركة، وأخبرهما بالمشكلة، وسألهما عما إذا كان لديهما حل لها. «نظر كل منهما إلى الآخر، وتبسّما قليلاً، وهزّا رأسيهما، فقد كانا يعرفان الجواب، وهو أنْ تُزَوَّدَ الطائرات خلال وجودها في دالاس بما يكفي من الوقود للطيران إلى لوس أنجلس والعودة إلى دالاس. صحيح أن الطائرة ستستعمل قدراً أكبر قليلاً من الوقود ـ وإن تأخرت، فقد تكون بحاجةٍ إلى ملء خزانها كله في لوس أنجلس ـ لكن ذلك يظل أرخص من التعاقد مع طرف ثالث لإعادة تزويد الطائرات في لوس أنجلس. وفي الأشهر

الاثني عشر الآتية، اقتصدت شركة أميريكان إيرلاينز ملايين الدولارات من هذه الفكرة البسيطة الوحيدة ... حتى مع ارتفاع أسعار الوقود».

وفيما كان كريك غارقاً في التفكير، تابع سايمون كلامه قائلاً: «إن العاملين يعرفون أشياء عن العمل لا نعرفها نحن. علينا إجراء عملية استطلاع آراء عاملينا، وسؤالهم عن سبب مجيء وذهاب هذا العدد الكبير من العاملين». لكن كريك سأل عن تكلفة هذا الاستطلاع، إذ إنه كان يهتم كثيراً بالحصيلة الأخيرة.

أجاب سايمون: «لا أعرف بعد، لكن ما أعرفه أنه يستحق الاهتمام، وسيذهلكَ ما سيقولونه لك. لا أحد يعرف العمل مثل أولئك الذين يعملون فيه يوميّاً. اسأل عامليك. إنهم يعرفون أكثر مما يخطر ببالك».

الاستطلاع الأوّليّ للآراء

أمضى سايمون الأسبوع الثاني في تحضير بضعة أسئلة بسيطة لاستطلاع الآراء. لقد كان في ذهنه هدفٌ واحد فقط، هو أن يكتشف السببَ في دخول عددٍ كبيرٍ من العاملين إلى أدميرال ثم الخروج منها.

وفي صباح يوم الإثنين الثاني، وُزِّعت الاستطلاعاتُ على جميع العاملين في أدميرال، الذين كان عددهم آنذاك 407. في البداية، كان العاملون رافضين لهذه العملية. كان بعضهم يسخر من الاستطلاع، وكان آخرون يشككون فيه، لكن معظمهم كان حذراً. من يحق له لومهم؟ لقد كان هذا الإجراء مختلفاً كليّاً عمّا تعوّدوه. وقد سمع سايمون أحدَهم يقول في مطعم الشركة: « لماذا يسألونني عن سبب مغادرة الناس؟ لماذا لا يسألون الناس الذين غادروا؟»

وقد توجّه بضعة أفراد من المديرين الشجعان إلى مكتب سايمون ليسألوه بصراحةٍ عمّا كان يحاول معرفتَه عن طريق الاستطلاع. فما كان منه إلّا أنْ هدّأ من روعهم، وطلب منهم أن يكونوا صادقين في أجاباتهم، وأن يشجّعوا الذين يعملون معهم ليكونوا كذلك. وأضاف إلى ذلك قوله: «ليس لزاماً على أيٍّ من المستطلَعين أن يكتب اسمه على ورقة الاستطلاع، إذ يكفي ملؤُها وإعادتُها. وكما ذَكَرْتُ في رسالتي في الصفحة الأولى من الاستطلاع، لا يمكننا أن نستمر على الحال الذي نحن فيه، شهراً بعد آخر، فنستأجر عشراتٍ وعشراتٍ من الناس. ما نريده هو العثور على

طريقة جديدة نستخلصها من آرائكم، إذ ما من أحدٍ يعرف أسبابَ ترك الناسِ لعملهم مثل العاملين أنفسهم».

وبعد وقت غير طويل، بدأتِ الاستطلاعاتُ تعود إلى الإدارة. وفي الأسبوعين اللاحقين لتوزيعها، أعاد 187 من العاملين في أدميرال استطلاعاتهم. وكان الجوابُ أبلَغَ مما كان يظنه أيٌّ كان. تُرى، ما الذي قاله عاملو سايمون؟

بدأ سايمون بقراءة الاستطلاعات واحداً تلو الآخر الساعة الرابعة والنصف من بعد ظهر يوم الخميس. وبعد ساعة توقّف وَعَلَتْ مُحيّاهُ ابتسامةٌ، وقال لنفسه « الأمر واضحٌ جدّاً، لكننا لم نكن نَرَاهُ».

المبادرة

كان أهم سبب في عدم بقاء الناس في أدميرال هو عدم توافر وسائل النقل. لم يكن السبب المال، ولا الميزات، بل الانتقال. فقد أظهر الاستطلاعُ أن السببَ كان يكمن في الصعوباتِ الناشئة عن الافتقار إلى وسائل النقل.

علّق سايمون على ذلك بقوله لكريك: «لا يسكن العاملون قريباً من مقرّ عملهم. وكثيرٌ منهم لا يقتني سيارةً، بل وحتى شهادةَ سوقٍ، ثم إنهم غالباً ما يعملون في الساعات التي تكون فيها وسائلُ النقل العام غيرَ متاحةٍ أو خَطِرة جداً. هل تتحمل أن تقفَ منتظراً حافلةَ الركاب في بعض مناطق البلدة؟» كان كريك يبدو وكأنه غيرُ مصدِّقٍ لما يسمع، ثم قال بصوتٍ عالٍ:« لم أفكّر قطّ أن يكون هذا أحد الأسباب، كنتُ أظن أنهم سيقولون إن السبب هو المال».

ابتسم سايمون وقال: «لا تفهمني خطأً يا كريك، إنهم يحبون أن يكسبوا مزيداً من المال أيضاً، لكن عدد المرات التي ورد فيها ذكر مأزِق النّقل في الاستطلاعات كان ضعفَ المرّات التي ذُكر فيها المال».

عندئذٍ طرح كريك السؤال الآتي :« حسناً، وماذا نحن فاعلون الآن؟ أنت، يا سايمون، لن تقترح بالطبع أن نشتري لهم جميعاً سياراتٍ، أليس كذلك؟»

تجاهل سايمون تهكُّمَ كريك، وقال: «قَدَّمَ فريقي بضعَ أفكار، من ضمنها ما يتعلّق بحل أزمةِ الانتقال. ما نحن بحاجةٍ إليه هو توفير نظامٍ لنقل العاملين بالحافلات من مناطقهم إلى مواقع العمل». وإذ ذاك رَمَقَ كريك سايمون بنظرةٍ خاطفةٍ، وقال: «لقد ذهبتَ بعيداً جدّاً في أفكارك يا سايمون. فإما أنك واقعٌ تحت تأثير مخدرٍ، أو أنك بحاجةٍ إلى مخدرٍ فعلاً».

ـ «لقد قلتَ إنك ترغب في حل مشكلة التّسرب يا كريك. يمكنك منحهم مزيداً من الأموال، لكن لن يكون لها تأثير حقيقي. فإذا كنت جادّاً في التعامل مع موضوع التسرب، فإن حل مشكلة النقل هو الشيء الوحيد الذي يمكن أن يكون له أكبر تأثير في الوضع. لقد أخبرَنا العاملون بذلك. ويمكننا الآن أن نعمل شيئاً ما، وستكون النتيجةُ كسبَ ثقتهم، ورفعَ معنوياتهم، وهذا يؤثر، بدوره، في فاعليتهم وإنتاجيتهم. وإذا تجاهلنا ما أخبرونا به، فإن المشكلة ستواصل تكرير ذاتها».

بعد ذلك علّق كريك بقوله: «أنا خائف من طرح السؤالِ الآتي». لكن سايمون قاطعه قائلاً: «لذا لا تطرحه، لأنه سيكون السؤالَ الخاطئ، على أيِّ حالٍ. لن يكون السؤال عن مقدار ما سيكلفنا المشروع، بل عما إذا كان هذا المشروع سينقذنا من المأزق. يكلّف التسرب مبلغاً يقع بين 25 وَ 150 في المئة من التعويض السنويّ للعامل. وفي حال مديرٍ أو تنفيذيٍّ،

فالتقدير يقع بين 100 وَ 225 في المئة. وهذا يعني ـ استناداً إلى جدول رواتبنا الحالي ـ أن التسرب يكلّفنا، بكلّ تحفّظ، مليوني دولار سنويّاً، أي قرابة،000 170 دولار شهريّاً، أو 40,000 دولار أسبوعيّاً! لذا طلبتُ من فريقي إعداد اثنين من السيناريوهات، ووضْعَ سعرٍ لكلٍّ منهما، وأنا أعتقد أن بمقدورنا وضعَ برنامجٍ لتسيير حافلات مكّوكيّة يُكلف بين اثني عشر وخمسة عشر ألف دولار شهريّاً، وإنني أظن أن هذا سيخفض تكاليف التسرب بنسبة 20 بالمئة على الأقل. لذا أجْرِ الحسابات اللازمة يا كريك، وامنح هذه العمليةَ ثلاثة أشهر. بعد ذلك، ستعرفُ كلَّ شيء، بل يُحتمل أن تعرفَ ما تريده قبل ذلك بزمن طويل».

وافق كريك، لكنْ على مضض، وقال: «لكن ماذا لو كنتَ على خطأ». عندئذٍ قاطعه سايمون ثانيةً قائلاً: «كفى تهديداتٍ يا كريك، لأَن الحقيقة أنني تعيس لسير الأمور على هذا النحو. إذا لم تحاولْ فعلَ شيءٍ في موضوع التّسرب هذا، فلستَ مضطراً لفصلي من العمل، لأنني أنا الذي سأستقيل».

وفي الأسبوع اللاحق، أُعلن عن قرار الشركة بتطبيقِ نظامِ الحافلات المكّوكيّة. وبعد ثلاثة أسابيع، جرى العمل به. فخلال النهار، كانت أدميرال تأخذ عامليها من أربعة مواقع معيّنة في المناطق الرئيسة من البلدة، ثم تعيدهم إليها، أمّا في الليل، فكانت الحافلات تقلّهم من بيوتهم وتعيدهم إليها.

لقد كانت النتائج مباشِرة تقريباً.

تغيّر المواقف

كان أولَ تغيٌّرٍ بروزُ موقفٍ جديدٍ في أوساط العاملين. وقد أشار المديرون إلى هذا في اجتماعهم الأسبوعي، الذي كان يحضره كريك وسايمون. وقد عبّر عن ذلك براد Brad، أحد المديرين الإقليميين الأربعة، إذ قال لهما: «لا أستطيع أن أنقل لكما الشكر الذي أزجاه للشركة بعض هؤلاء الناس. صار كلٌّ يوم هو يوم كفاحٍ صادقٍ لهم. إنهم يريدون أن يعملوا أكثر، إنهم يحاولون تحسين أدائهم، وهم يتمنون أن يعملوا طويلاً، بعد أن كانوا يعتقدون سابقاً أن كلّ واحد عدوٌّ لهم، ومن ضمنهم نحن».

وإذ ذاك تدخّل جوان Juan ، وهو مديرٌ إقليميٌّ آخر، قائلاً: «عليّ الموافقة على ذلك. هذا شيء بسيط، لكنه حوّل حياتهم الصعبة إلى أخرى أسهل قليلاً، وهم يقدّرون ذلك».

لم يستعمل جميع عاملي أدميرال نظام الحافلات، وكانت نسب

ما حدث هو توجيه رسالةٍ قوية إلى الجميع.

ومن الناحية العملية، كان تأثير هذا الإجراء، في كثير من عاملي أدميرال، إيجابيّاً، إذ بدأ كريك وسايمون يلاحظان تغيّراً في مواقف العاملين، عندما كان يُطلب منهم عمل أي شيء. لقد أذكى هذا الموقف روحاً جديدة من التعاون في الشركة... لقد صار بالإمكان رؤية مواقف المعارضة تتلاشى.

بعد سنة واحدة

خلال السنة الآتية، انخفض التسرب من 400 في المئة إلى 224 في المئة. لقد كانت سنةً عسيرةً، إذ إن التّسرب كان ما يزال مشكلةً خطيرةً تتصدّر قائمة أولويات أدميرال، لكنّ تقدماً حقيقيّاً حصل بالفعل. فعندما أُعلن سجلّ الأرباح، تحقّق سايمون وكريك أن التسرب المخفضَ كان أكبرَ عاملٍ أسهم في زيادة الأرباح. أما العوامل الأخرى، فكانت مشتقّةً جميعاً من معالجة أزمة التّسرب.

كان من المثير للاهتمام أن نلاحظ أيضاً أن عدد أيام الإجازات المرضية انخفض بنسبة 31 في المئة، وأن عدد أيام التأخّر انخفض بنسبة 65 في المئة. ثم إن المديرين ذكروا في تقاريرهم رُبعِ السنويّةِ، أنهم وفرقَاءَهُمْ تخلّصوا من قدْرٍ كبير من الضغوط التي كانوا يرزحون تحتها.

وقد ترك سايمون على مكتب كريك تقريراً لخّص فيه هذه النتائج. وعندما كان في طريق عودته إلى بيته تلك الليلة، انتابه إحساس غامرٌ بالرضا عن الذات. لقد كان يعي أنه لم يحلّ المسألة كليّاً، وأنه ما يزال مضطرّاً إلى استئجار عددٍ كبير من الناس. لكنه عرف أنه بدأ عملاً ثوريّاً، وهذا أصابه بإحساسٍ عميق بأنه أنجز شيئاً مهمّاً.

وفي اليوم الثاني دخل كريك مكتبَ سايمون حاملاً معه مكافأةً، له وقال: «إنني أعترف لك بأنني كنتُ أشكُّ في نجاحك في كل المراحل، لكنّ فِكْرَتَي استطلاعِ الرأي ونظامِ الحافلاتِ كانتا عظيمتَيْن. أنا أرى في الواقع التوتّرَ المنخفض بين العاملين. لقد صار المجيء إلى العمل مدعاةً للسرور

أكثر ممّا كان عليه الحال في الماضي. ومع ذلك، فمن الممكن، من وقت إلى آخر، أن أكون وقحاً ونافد الصبر. إنني أريد أن تعرف أنني شاكر لك على كل ما فعلتَه». لم يصدّق سايمون ما سمعه إلا بصعوبة، وتطلّب لحظاتٍ كي يستوعبَ ما قاله كريك. وما إن حصل ذلك، حتى طلب منه كريك إعدادَ استطلاعٍ آخر للرأي. وإذ ذاك شعر سايمون بأنه يكاد يهوِي عن الكرسيّ حيث كان يجلس، وذكّر كريك أنه لا يحبّ استطلاعاته. لكن كريك علّق قائلاً: «أعْرِفُ. أعْرِفُ. لكنّ ذلك كان في الماضي. لقد كنتُ أكره استطلاعاتِكَ عندما كانتْ تتطلب مني دفعَ تكاليفها، أما الآن فهي تمدّني بالمال. فكّر الآن فيما ستوردُه في قائمة الاستطلاع الجديد». وعندما سأله سايمون عن تلك القائمة أجاب: «يجب أن تستفسر عن أسباب ترك الناس شركة أدميرال. ثم إن عليك استئجار مساعد آخر لك، لأنك بحاجةٍ إلى شخص لمساعدتك. نحن في طريقنا إلى تعرّف الموضوعات الجوهريّة المتعلقة بالتسرب، وهذا يسمح لنا بإنشاء فريق عمل استثنائي».

القسم الثاني

المبادرة

الواضح

كان سايمون عازماً على ألا يفقد زخم حركته، لذا وجّه الدعوة إلى اجتماعٍ يحضره المديرون التنفيذيون ليقول، ثانيةً، الكلماتِ الآتية: «لقد خطونا خطواتٍ واسعةً، لكنْ ثمة عملٌ لا بدّ من إنجازه إذا كان علينا التغلُّبُ على مشكلة التّسرب. أعتقد أنه يجب طرح هذا السؤال مرة ثانية. لماذا يترك عدد كبير من الناس أدميرال؟»

ما حدث هو أن معظم الحاضرين هزّوا أكتافهم تعبيراً عن عدم استطاعتهم تقديم الجواب، لكنهم قالوا: «إذا استطعنا أن ندفع لهم أكثر، فلن يغادروا عملهم».

وأحياناً، عندما تكون قريباً جدّاً من شيءٍ ما، لا تستطيع رؤية ما هو هذا الشيء حقّاً. وحين بدأتْ ساندرا Sandra حديثها، تركّزت أنظار كل الموجودين في غرفة الاجتماعات عليها، ورمقها كثير منهم بنظرةٍ وكأنهم يقولون: «مَنْ هذه، ولماذا تتكلم؟».

كانت ساندرا أندرسون مساعِدةَ سايمون الجديدة، وكان قد طلب منها أن تجلس معه في الاجتماع. فساندرا، التي لم يكن من السهل تخويفها، قالت: «المشكلة أن الحاضرين لا يرون أيَّ مستقبلٍ للعاملين في الشركة».

كان كلّ من في الغرفة يعرف ذلك. كان جوابُها الجوابَ الواضحَ، لكنْ كان لدى فريق القيادة رفضٌ له. لقد كان يجري التغاضي عن الجواب لأنهم كانوا يعتقدون أنهم غير قادرين على تغييره.

وقد علّق جيف Jeff مدير العمليات في أدميرال بقوله: «لنكن صادقين مع أنفسنا. إنها مهنةٌ طريقها مسدود. نحن نعرف وهم يعرفون ذلك».

كان بيتر Peter مدير الفرع الأول من الشركة، الذي ينتمي إليه الفريق الذي ينظف المدارج ويُصلح المسارح. وقد هبّ للدفاع عن جيف إذ قال: «أعتقد أن جيف مصيب. لن تتهرّب من هذا الموضوع. إن تنظيف المراحيض والمكاتب، وإزالة الأوساخ من المدارج هي مهنة تنتهي دوماً إلى طريق مسدود. أليس كذلك؟ أعني أن بودّنا الاعتقاد بأن هذه المهنة ليست كذلك، لكن هذا هو ما هي عليه».

أجابت ساندرا: «أظن أنك مخطئ ! » ربما كان هذا هو أسبوعها الأول في عملها، لكنها لم تكن تخشى التعبير عن رأيها بصراحة، وربما كان السبب أن هذا هو أسبوعها الأول. شعر سايمون بأن جميع عضلات جسده آخذة بالتقلّص. وقد خشي أن يفقد كريك أعصابه في لحظةٍ ما، وكان كريك معروفاً عنه هذا المزاج. كان من الممكن أن يرمي كريك كل ما في يديه ويصرخ. لكنه فاجأ سايمون ثانيةً عندما وجّه بهدوء السؤال الآتي:«ماذا تعنين بكلامك يا ساندرا؟».

وبعد أن تنحنحتْ قالت: «حسناً، ما أعنيه هو أن مهنتهم قد تنتهي بطريق مسدود، لكن يمكن جعلها معبراً للانطلاق إلى أشياء أفضل». وهنا تساءل جيف بتهكم، في حين كان بعض المديرين الآخرين يكبتون ضحكاتهم: «مَعْبراً للانطلاق إلى ماذا؟» وتبع جيف كريك الذي طلب من ساندرا أن تقدّم مزيداً من الشرح عمّا تقوله. لذا قالت: «لجميع هؤلاء الناس أحلام. وعلينا العثور على وسيلةٍ لربط مهنتهم اليومَ بأحلامهم في الغد. لقد قمتُ بدراسة تقارير التّسرب طوال الأسبوع كله، ويبدو لي أننا

نحتفظ بالعامل نحو ستة أشهر في المتوسط. وقبل عام، كان هذا المتوسط ثلاثة شهور. تصوروا لو أن بمقدورنا زيادته إلى ثلاث سنوات. إن هذا وحده سيغير جذرياً موقف العاملين من عملهم».

كان رأي سايمون أنها على حق، وقال إنه ما لم نستطع، الآن، ربط أعمالهم هنا بمستقبلهم الذي يتصورونه، فإن مشكلة التّسرب ستظل مصدراً لمعاناتنا إلى الأبد.

وهنا تدخّل جيف قائلاً: «هل تُصْغُون إلى أنفسكم؟ الحلم هو مستقبل غنيّ بالتخيلات. هؤلاء الناس هم من العاملين غير المهرة، وليس لديهم مستقبلٌ غني بالتصورات». وإذ ذاك تدخّل سايمون بقوله: «لذا فنحن بحاجةٍ إلى مساعدتهم في هذا الموضوع أيضاً».

عندئذٍ صاح جيف بأعلى صوته: «هذه المهن طريقها مسدود. لا يحلم الناس بأن يصبحوا بوّابين. هذا هو الحال، ولا يمكننا تغييره!» وخلال ذلك، كان المجتمعون يهزون رؤوسهم علامةً على الموافقة.

انبرى سايمون معلّقاً: «أظن أن بمقدورنا أن نغيّر. أظن أن بإمكاننا مساعدة عاملينا على بناء جسرٍ بين حاضرهم وَ مستقبلهم. الأحلام هي الجسر. نحن بحاجةٍ إلى إقناعهم أن هذه ليست مهنة تنتهي إلى طريق مسدود، والطريقة الوحيدة لفعل ذلك هي أن نبيّن لهم أنّ عملهم هنا يمكن أن يساعدهم على الوصول إلى حيث يريدون».

الأحلام تدفعنا إلى الأمام

عندما اقترب الاجتماع من نهايته، لم يُحَلَّ شيء، وتكوّن في ذهن كريك انطباعٌ بأن جيف كان سعيداً بذلك.

قَفَلَ سايمون عائداً إلى مكتبه وهو يشعر بإحباطٍ إلى حدٍّ ما. كانت السنة الماضية تتّسم بكثير من التقدّمات العظيمة، وكان هذا واعداً ومثيراً معاً. لكنه كان يعرف أنه يواجه جداراً صلباً آخر، لكنْ، هذه المرة، ليس مع كريك، بل مع الفريق. جلس في كرسيّه وتوجّه بنظره إلى النافذة. وعندما دخل كريك إلى مكتبه، سأله عما يفكر فيه. لكن سايمون عاتب كريك سائلاً إياه عمّا إذا دقّ على بابه قبل أن يدخل إلى مكتبه. أجابه كريك، وعلى وجهه ابتسامة عريضة، أنه لم يفعل ذلك. وإذ ذاك أطرق سايمون برأسه قليلاً وأجاب بأنه كان يفكر في كثير من الأشياء. فطلب كريك من سايمون أن يخبره بها، وأن الوقت مناسب لأنّ مزاجه جيد جدّاً، خلافاً لعادته، فهو يشعر أنه مستعدٌّ للإصغاء، وهذا مزاجٌ قلّما يكون فيه.

جلس كريك وبدأ سايمون كلامه قائلاً: «إذا طلبْتَ من الناس التحدث عن وظائفهم، فإنهم يجيبون عادةً بكلام كرروه قبل ذلك آلاف المرات، ما لم يكونوا يمارسون عملاً يحبونه حقّاً. لكنك إذا طلبتَ من الناس التحدث عن أحلامهم، فإنك ترى في معظم الحالات أن جوابهم يتسم بقدر زائد من الشغف والطاقة. الأحلام تدفعنا إلى الأمام. يتعين علينا العثور على طريقة لإيجاد رابطة بين العمل اليومي للناس وبين أحلامهم. فإذا أمكننا مساعدة عاملينا على تجاوز إحباطهم المستتر نتيجة تفكيرهم بأن عملهم

هو لمجرد بقائهم على قيد الحياة، وذلك بتعليمهم أن يحلموا، ومساعدتهم على تحقيق أحلامهم، فإننا نولّد فيهم ولاءً وتفانياً في عملهم لا نظير لهما. وعندئذٍ يُحْضِرُ عاملونا شغفهم وطاقتهم، اللذَيْن يملكونهما لتحقيق أحلامهم، إلى عملهم».

وبعد أن بقي كريك جالساً بهدوءٍ دقائق طويلة مفكّراً فيما قاله سايمون، تابع سايمون حديثه بقوله: « فكّر في الأمر بهذه الطريقة. ما هي درجة أهمية الأحلام بالنسبة إليك؟ » وحين أجابه كريك بأنها مهمة جداً، سأله سايمون عمّا إذا كانت تدفعه إلى الأمام، فأجاب كريك: « بالطبع، فقد كنت ألاحق تحقيق أحلامي طوال حياتي. وإذا لم يكن لديّ حلم ألاحقه. غدوتُ تعيساً. الأحلام تدفعني إلى تركِ فراشي صباحاً لأفعل شيئاً ما».

عندئذٍ قال سايمون: «بالضبط، فلماذا تظن أن أحلام عامليك أقل أهمية أو قوة؟».

الناس

في صبيحة اليوم الثاني، عندما وصل سايمون إلى مركز عمله، كان كريك جالساً في مكتبه. وعندما رأى سايمون قال له: «لم أستطع التركيز على برنامجٍ كنت أتابعه في التلفاز، وأنت تعرف أن هذه غلطتك».

سأله سايمون مستغرباً: «ما الخطب؟» أجاب كريك: «سايمون، أظن أنك تسعى لعمل شيء ما هنا، وهذا يخيفني ويثيرني في الوقت نفسه. وقد طلبتُ من ساندرا إلغاء اجتماعاتك الصباحيَّة، وأظن أنه يتعيّن علينا التحدث أكثر قليلاً عن الناس وعن أحلامهم».

ابتسم سايمون، الذي كانت علاقته بكريك رسمية جدّاً. فقد كان كريك يخبره بما يجب عمله، وكان سايمون ينفّذ طلب كريك، أو يرى أن ثمة شخصاً آخر هو الذي ينفّذه. لم يكن معتاداً المزاج الجديد لكريك، الذي صار يتسم بالاسترخاء والتأمل، لكنه كان يحبه ويتمنى أن يظل قريباً منه.

قال كريك: «حدثني عمّا تقوم باستكشافه أو معرفته عن الناس». أجاب سايمون: «أظن أننا نسينا أن الناس هم الناس. وفي وول ـ مارت يسمّونهم «مساعدين» associates، وفي ماكدونالدز يسمونهم «أعضاء الطّاقم» crew members، وفي شركة Starbucks يسمونهم «شركاء» partners. وفي ديزني يسمونهم «أعضاء المسرح» cast members، وهنا، في أدميرال، نسميهم «أعضاء الفريق» team members، وفي معظم الأماكن الأخرى يسمونهم «عاملين» employees، أو «هيئة العاملين» staff. لكنْ في كل هذا، نسينا أنهم جميعاً، وقبل كل شيء، بشر. تُرى، ما الذي يميز الناس بعضَهم عن بعض؟ إنه امتلاكهم القدرة على تصوّر مستقبل أرحب، وأملهم في تحقيقه، وفي اتخاذهم الخطوات المناسبة لبلوغ ذلك المستقبل. هذه هي عملية الحلم الفاعل. أليس هذا الحلم هو الذي يحكي قصة جميع الأفراد والعائلات والفرق والشركات والأمم العظيمة؟ إننا - إلى حد بعيد - نمثل أحلامنا. لكن الناس يتوقفون عن الحلم عندما تضغط عليهم المطالب الحياتية. وعندما نتوقف عن الحلم، نُسيّر حياتنا بإحباط هادئ، ويبدأ الشغف والطاقة بالاختفاء تدريجيّاً من حياتنا».

علّق كريك على كل ما تفوّه به سايمون بقوله: «لقد غرست فيَّ روحاً جديدة، لكنني لا أرى كيف يمكن ترجمة هذا في بيئة العمل، أو كيف يُصّلِحُ هذا مشكلةَ التّسرب لدينا، أو حتى كيف يمكن الإجابة عن السؤال الآتي: هل من مهماتنا أن نساعد عاملينا على تحقيق أحلامهم؟»

اعترف سايمون بأنه ليس واثقاً من ذلك 100 في المئة، لكنه لا يعرف ما إذا كان بإمكانه إيجاد صلة بين العمل اليومي للموظفين وبين أحلامهم المستقبلية. وأضاف إلى ذلك قوله: «في حين أنه يمكن مناقشة ما إذاكان من مسؤوليتنا مساعدة عاملينا على تحقيق أحلامهم، فإنني أطرح السؤال الآتي: أليست إحدى أهمّ مسؤولياتنا المرتبطة بالعلاقات أن يُساعد كل منا الآخر على تحقيق أحلامه؟»

ظل سايمون وكريك يتحادثان طوال ساعاتٍ حتى إنه لم يعد بمقدور ساندرا أن تنأى بنفسها عن الموظفين مدة أطول. فقد كان ثمة أسئلةٌ بحاجة إلى إجابات، ومكالماتٌ هاتفيةٌ يجب الرّدّ عليها، واجتماعاتٌ حُدِّدت لها مواعيد جديدة... وكان الجميع يفكّرون ويتهامسون متسائلين عن الموضوع الذي كان يتحدث فيه سايمون وكريك طوال ذلك الوقت.

ليلةُ أَرَقٍ

وفي وقت متأخر من تلك الليلة، لم يغمضْ جَفْنٌ لسايمون، إذ إنه كان يفكّر في محادثته مع كريك. وخلال مراقبة زوجته، ميلاني، وهي نائمة، ظلّت كلماته التي قالها لكريك تجول في رأسه مرات ومرات: «أليست إحدى أهمّ مسؤولياتنا المرتبطة بالعلاقات أن يساعد كلٌّ منا الآخر على تحقيق أحلامه؟»

وكان ممّا فكّر فيه خلال أرقه، أنه لم يكن يعرف حقّاً أحلام ميلاني في هذه المرحلة من حياتهما.

فعندما تلاقيا أول مرة وبدآ بضرب المواعيد، كانا يتحدثان عن أحلامهما، وكان حلم ميلاني الزواج وتكوين عائلة. لكن أولادهما كانوا قد غادروا بيتهما قبل عدة سنوات من الآن.

عند ذلك فكّر سايمون بينه وبين نفسه: تُرى، هل أعرف ما هي أحلامها الآن؟

بحلول الشهر القادم، يكون مضى على زواجهما 24 سنة، وكان مما يؤلمه التفكير في أنهما لم يتحدثا صراحةً عن أحلامهما طوال كل تلك المدة. لقد كانا يتحدثان عن الأشياء التي يودّان عملها، وكانا يتخذان قرارات يومية تتعلق باتجاه مسيرة حياتهما وحياة أفراد عائلتهما، بيد أنهما لم يتطرّقا حقّاً إلى الحديث عن أحلامهما. كان سايمون ما يزال مضطجعاً يراقبها وهي نائمة، وكان صدرها يعلو ويهبط، وشعرها الكستنائي منتشراً على وسادتها. هذه هي المرأة التي أحب، لكن ما هي الأشياء التي كانت تحلم بها؟

أمّا الآن، فثمة تفكير أعمق من السابق كان يراود عقله الذي لم يتوقف لحظةً عن العمل، ذلك أنه بدأ يتساءل: كم من أحلامها ضاع خلال الوقت الذي كنت مشغولاً فيه بمتابعة تحقيق أحلامي؟ وإذ ذاك شعر وكأن قلبه يغوص داخله، واغرورقت عيناه بالدموع.

حين استيقظت ميلاني، كان الصبح قد انبلج، وكان سايمون ما زال مضطجعاً في فراشه وهو يراقبها. لم يَغْمُضْ له جَفْنٌ طوال الليل، لكنها بعد أن صحت من النوم، أخذها بين ذراعيه وحملها، وظلّا متعانقين مدة طويلة، ثم بدأا الحديث عن أحلامهما المستقبلية.

بعد ذلك، أمضيا الصباح في كتابة قائمةٍ بالأشياء التي يرغبان في إنجازها، والأماكن التي يتطلّعان إلى رؤيتها، والأشياء التي يودّان الحصول عليها، والعلاقات التي يحبان التركيز عليها... وكل الأحلام التي يمكن أن تكون مزروعة في قلبيهما.

لقد سجّلا بياناً بأحلامهما، ووعد كل منهما الآخر، من الآن فصاعداً، أن يولياها اهتماماً أكبر. كانا يدركان أن ثمة طريقاً طويلاً عليهما اجتيازه، لكنهما قطعا الخطوة الأولى فيه.

إيجاد الرابطة

كان هذا التمرين مع ميلاني هو الذي قاد سايمون إلى قطع خطوته الآتية في أدميرال. ففي الأسبوع الثاني هيّأ، بمساعدة ساندرا، استطلاعاً آخر أطلقا عليه اسم «استطلاع الأحلام». Dream Survey وقد كان مصمّماً على تكوين فهمٍ للعاملين وأحلامهم.

وقد شرح سايمون أسباب هذا الإجراء لكريك وباقي قياديي أدميرال، وذلك بقوله: «طرحنا على العاملين أسئلةً تتعلق بشركتنا، وبالأسباب التي يظنّون أنها تقف وراء ترك العاملين لأدميرال. والآن نريد أن نعرف ما الذي يمكن أن يدفع عاملينا إلى الأمام». وعندما أجاب أحد المديرين بأن المال هو الدافع، قال سايمون: «قد تكون محقّاً، لكنني أشك أننا سنجد أنّ المال هو الدافع الأهمّ».

كان استطلاع الأحلام يحوي سؤالاً واحداً فقط هو: «ما هي أحلامك؟» بدت بعض التعليقات ووجهات النظر غريبة إلى حد ما، لكن الاستطلاع

الأول كان مشهوداً وأسطورياً. إن العاملين الذين كانوا في أدميرال خلال توزيع الاستطلاع الأول لم يكونوا بحاجةٍ إلى إقناعٍ بضرورة مشاركتهم بصراحة وانفتاح في استطلاع الأحلام. فقد كانوا يعرفون من الاستطلاع السابق أن سايمون وفريقه لن يتجاهلوا إجاباتهم.

وعندما بدأت الاستطلاعات بالعودة إلى الإدارة، تبيّن بوضوح تام أن لعاملي أدميرال أحلاماً. وقد أمضى سايمون وساندرا الأسبوعين اللاحقين في دراسة الاستطلاعات، التي اطلّعا فيها على الأحلام الفردية لعامليهم، لاستنتاج أحلامهم المشتركة.

كان تنوع أحلام الناس التي سُجّلت في إجاباتهم استثنائياً ولافتاً للنظر. أدرك سايمون أن الأشياء، التي كان يعدّها مسلَّماً بها، أحلامٌ بعيدة المنال، إذ إنها كانت لا تتجاوز تطلّعات وآمال الآخرين. وسرعان ما اتضح له أنه لم توجد لدى الفريق التنفيذي، وكثيرٍ من المديرين، أي فكرة تدفع الناس الذين كانوا يديرونهم ويعملون معهم إلى الأمام.

بعضهم كان يرغب في اقتناء سيارة، وبعضهم الآخر يريد التمتع بإجازة. وقد كتب أحد الموظفين أن ما يريده هو أن ينعم «بعيدِ ميلادٍ مميَّزٍ»، في حين كتب آخر أنه يحلم «بحياة أفضل لأولاده». بعضهم تطلّع إلى أن يتعلم الإنكليزية، وتمنّى آخرون أن يتعلّموا الإسبانية، وحلم عدد غير قليل بأن يملكوا مشروع عمل خاصّاً بهم.

تُرى، ما هو أهمّ حلمٍ مشترك بين إجابات العاملين؟

لقد تبيّن أن أكثر من 60 في المئة من الإجابات التي أُعيدت إلى الإدارة تضمّنت رغبةً في امتلاك منزل. وقد فكّر سايمون في داخله أن هذا شيء

مذهل. وفي تلك الأثناء بالضبط، كان كريك يدخل عبر الباب، وعندما رأى سايمون سأله عمّا يفكر فيه، فأجاب: «لدى هؤلاء الناس أحلامٌ يا كريك، وفي كثير من الأحيان كانت أحلاماً بسيطة ... وأنت تعرف أنهم يستحقون أن تتاح لهم فرصة لتحقيق أحلامهم. فإذا استطعنا مساعدة بعض هؤلاء الناس على تحويل واحدٍ فقط من أحلامهم إلى حقيقة، فإننا سنبني أساساً راسخاً من النوايا الطيبة والولاء لشركتنا».

وعندما سأله كريك عن السبيل لفعل ذلك، أطرق سايمون رأسه للحظات ثم قال: «لا أعرف حتى الآن».

العبقرية والجنون

ثمة خط رفيع بين العبقرية والجنون، وعندما ظهر سايمون في بيت كريك في صبيحة يوم سبتٍ، لم يكن سايمون نفسه يعرف الجانب من ذلك الخط الذي كان موجوداً فيه.

عندها كان كريك في مدخل بيته يغسل سيارته، وقد فوجئ عندما رأى سايمون، لأن تلك كانت المرة الثانية التي يزوره فيها خلال خمس سنوات، لذا تولّد لدى كريك شعور غريب، وسأل سايمون عمّا إذا كان ثمة مشكلة. أجاب سايمون بالنفي، وقال إنه يأمل ألا يؤاخذه كريك على حضوره دون إعلامه سابقاً، وإنه يظن أنه عثر على الحلّ، ويقصد بذلك إيجاد الرابطة بين أحلام الناس وأعمالهم.

كريك: « تابعْ كلامَكَ».

سايمون: « نحن بحاجةٍ إلى مديرٍ للأحلام!»

كريك: « عفواً، ماذا قلت؟»

سايمون: « نحن بحاجة إلى مدير للأحلام».

عندئذ سأله كريك بطريقة تتسم بخليطٍ من حب الفضول والتهكم: «من أو ما هو ذلك؟»

أجاب سايمون: «مدير الأحلام هو شخص يساعد عاملينا على تحقيق أحلامهم».

«كيف سيفعل ذلك مدير الأحلام هذا ؟ وحتى لو وافقتُ على هذا الجنون، فأين سنجد مديراً للأحلام؟»

«سيقابل مدير الأحلام العاملين، ويناقش أحلامهم، ويساعدهم على أن يقوموا معاً بوضع خطة لتحقيق هذه الأحلام. كما يمكنهم الاجتماع بمدير الأحلام مرة في الشهر، ليقوِّموا تقدّمهم، ويناقشوا الخطوات الآتية. وفيما يتعلق بالعثور على مدير، فإنني أظن أننا نجده في شخص يجمع بين أمرين: أن يحب مساعدة الناس، وأن يكون مستشاراً ماليّاً، ذلك لأن معظم الأحلام لها متطلبات مالية».

نظر كريك إلى سايمون طويلاً، ثم قال: «لقد أمضيتَ وقتاً طويلاً تفكر في هذا الأمر، أليس كذلك؟ إنك مجنون!»

«من الممكن أن أكون كذلك، لكنْ فكّر في الاحتمالات إذا فعلنا ذلك». وهنا سأل كريك، الذي بدا أنه لانَ قليلاً: «كم سيكلف هذا؟»

كان سايمون يعرف أن كريك سيطرح سؤالاً يتعلق بالتكلفة، لذا فإنه أجرى سلفاً تحليلاً سريعاً لها، ومن ثم ابتسم، وقال: «إن اختبار فكرةِ مديرٍ للأحلام مدةَ سنةٍ ستكلف أقل من 20 في المئة مما اقتصدتُه من تكاليف التّسرب الذي انخفض خلال السنوات الاثنتي عشرة السابقة. لكنّ السؤالَ الحقيقيّ هو: «كم ستربح من ذلك؟»

كريك: «حسناً، كم سأربح من ذلك؟»

أجاب سايمون:« أنا أعتقد بحق أنك إذا عملتَ ذلك بطريقةٍ سليمة، فستجني ثروةً. أعني بذلك أنني أظن أنك ستضاعف هامش أرباحك، وستضاعف حجم عملك في خمس سنوات. لن يتحقق هذا فحسب، بل إننا، أيضاً، سنُحدِثُ ثورةً في الطريقة التي يدير بها الناسُ الناسَ إلى الأبد».

لم ينبسْ كريك ببنت شفةٍ، وشعر سايمون أنه ربما ذهب بعيداً في أفكاره، وقال:«دعني أسألك ياكريك. كم أنت مدين بالعرفان للناس الذين ساعدوك على تحقيق أحلامك؟»

«أنا شاكر لهم جدّاً».

«وهل تحبّ أن يكون عاملوك مدينين لك بالشكر أيضاً؟»

«بالطبع، وهل يوجد شخص لا يحب ذلك؟»

«ألا ترى أن ذلك سيغير الطاقة والمواقف والديناميات هنا في أدميرال؟»

«أرى ذلك بالطبع يا سايمون، لكن ..».

«ساعد موظفيك على تحقيق الممكن من أحلامهم، وعندئذٍ تولّد أفضل بيئة دينامية في الشركات الأمريكية!»

وفي تلك اللحظة، فُتِح باب البيت، وخرجَتْ زوجةُ كريك التي نظرتْ باستغرابٍ إلى الرجلين. عندئذٍ قال كريك: «عليّ الذهاب. لقد وعدتها ألا نتأخر في الخروج مع الأولاد إلى المطعم. سنواصل حديثنا عن هذا الموضوع يوم الإثنين».

جرأة

جاء الآن دور كريك ليمضي ليلةً لم يغمض له جفن فيها. فقد غادر فراشه في الساعة الواحدة صباحاً، بعد أن أمضى فيه ساعتين وعيناه مفتوحتان، ثم بدأ يتجول في غرفة نومه. ولم يمض وقت طويل عندما ألفى نفسه واقفاً أمام رفٍّ للكتب في غرفة الجلوس. لم يحبّ أن يقرأ شيئاً، لكنه وجد نفسه مجذوباً إلى مجلّدٍ صغيرٍ أصفر اللون.

وقد تبيّن أن هذا الكتاب من النوع الذي يحب قراءته بالضبط. كان مجموعةً من الاقتباسات، عنوانُهُ كتاب الشجاعة The Book of Courage. كانت كلُّ صفحةٍ فيه تحوي اقتباساً واحداً، ومساحةً كبيرة من الفراغ الخالي من الكتابة، وهذا جعل كريك يشعر أن الكتاب سهل القراءة. لذا بدأ بتقليب صفحاته واحدةً تلو الأخرى. ومن الاقتباسات التي قرأها ما يأتي:

« لا تَخَفْ من أن تخطو خطوةً واسعةً إذا تعيّن عليكَ فعلُ ذلك. فلا يمكنكَ تجاوزُ فجوةٍ بقفزتين صغيرتين».

« كل من لا يملك الشجاعةَ الكافيةَ للقيام بالمجازفات، لن ينجزَ شيئاً في حياته».

«لا شيءَ أقوى من فكرةٍ آن أوانُهَا».

«إذا اتسمتَ بالجرأة، فإن القوى العظيمة ستهبُّ لمساعدتك».

«إن مقياسَ حياتكَ هو مقياسُ شجاعتك».

«عندما يُقال ويُعمل كلُّ شيء، وعندما تشيخ وتصبحُ غيرَ قادرٍ على قيادة سيارتك وإنفاق مالك، وعندما تغدو في النهاية وحيداً لا تملكُ شيئاً سوى أفكارِكَ وذكرياتكَ، فَكِّرْ في إسهاماتك التي حققتَها».

أغلق كريك الكتاب بهدوء. وكان ينتابه آنذاك، أكثر من أيّ وقت آخر في حياته، شعورٌ بأنه موجود على مفترقِ طرقٍ. فقد كان باستطاعته أن يتابع مسيرته في الاتجاه نفسه الذي يسلكه حاليّاً، وعندئذٍ تجري الأمور كما كانت تسير سابقاتها في الماضي، أو أن يحرك تروس تبديل السرعة، وعندئذٍ يغير اتجاهه.عندئذٍ قال لنفسه: هذه فرصتي!

وبعد أن وقف، نظر حوله، فوجد الصمت يلف بيته، وهذا شيء غير مألوف لشخص يبقي مذياعه أو تلفازه مفتوحين دائماً، لكنه شعر أيضاً بالهدوء، وهذا أيضاً غير مألوف.

حركة جريئة

عندما وصل سايمون إلى عمله في صباح اليوم اللاحق، كان ينتظره رسالة إلكترونية من كريك نصها:

« أنا أخذت إجازة من عملي اليوم. ابحثْ لنا عن مديرٍ للأحلام. أنت إما عبقري أو مجنون. دعنا نقرر أنك هذا أو ذاك».

وفي الوقت الذي كان فيه سايمون في أدميرال، لم يعرف قطّ أن

كريك أخذ أي إجازة. وقد علت وجهَه ابتسامةٌ، كانت تحجب وراءها آلاف الفِكَرِ.

دخلت ساندرا إلى مكتبه لتحيّيه تحيّةَ الصباح. وعندما رأت ملامح وجهه سألته عما يجعله مبتسماً. عندئذ، واصل سايمون ابتسامته وقال لها: «لقد كان جوابه نعم.» وعندما رأى أنها تشكّ فيما قاله، بادرها بقوله: «نعم، لقد فعل ذلك. سنبدأ اليوم البحثَ عن مديرٍ للأحلام. لنجمع الفريق التنفيذي معنا غداً صباحاً لنحدّد الطريق الذي سنسلكه انطلاقاً من هذا المكان».

العثور على مديرٍ للأحلام

لدى التئام شمل الفريق التنفيذي حول طاولة الاجتماعات في اليوم الآتي، أماط سايمون اللثام عن مبادرةِ تعيين مديرٍ للأحلام. وقد انتاب معظمَ الموجودين شعورٌ بالرعب من الفكرة. صحيح أنهم كانوا يعرفون أنها فكرة أصيلة، لكنهم لم يعرفوا كيف يمكن تنفيذها بنجاح.

لم يكن جميعهم مذهولين بالطبع، لكن كان بينهم بعض الذين لم يؤمنوا بالفكرة. لكن لم يكن لدى سايمون وقت يضيعه مع هؤلاء، الذين كان يدرك بقوةٍ أنهم لن يدفعوا عملهم إلى المستوى الأفضل الآتي. لقد كانت طاقتهم السلبية تؤثر فيهم، لا فيه ولا في فكرته. لذا قال سايمون: « وهكذا فقد دعوتكم معنا هذا الصباح للحصول على ما يمكن أن تقدّموه إلى الفكرة قبل بدئنا البحث عن مديرٍ للأحلام».

كان مايك Mike، مدير مبيعات أدميرال، أول المتكلمين إذ قال: «سيتقدم كثيرٌ من الناس لشغل هذه الوظيفة». وعندما سأله

كريك عن السبب في اعتقاده هذا، أجاب مايك: « فكِّرْ في الأمر. كم من الناس الذين تعرفهم يشغلون حقّاً وظيفةً هدفها مساعدة الناس على تحقيق أحلامهم؟»

قال جيف بشيء من الألم: «لكن بعد ستة أشهر، عندما يرى هذا الموظفُ أنه لن يتمكّن من مساعدة الناس على تحقيق أحلامهم، فإنه سيتخلّى عن وظيفته. أحقّاً تطلبون مديراً للأحلام!»

تدخلّتْ جولي Julie في الحديث بقولها: « كلا. أظن أن مايك على حق. هناك كثير من الناس الذين يرغبون في شَغل وظيفةٍ كهذه»

كانت جولي مديرة التسويق في أدميرال، وكانت واحدة من أكبر الناس سنّاً في الغرفة، وكانت حسنة السمعة، ومتفائلة، وسرعان ما أيّدت سايمون في مبادرته الجديدة.

طرح مايك على سايمون السؤال الآتي: «كيف سنختار الذي يشغل الوظيفة؟».

«لا أعرف. وهذا أحد أسباب طلبي الاجتماع بكم».

علّق مايك بقوله: «حسناً، أريد أن أدلي بدلوي في هذا النقاش».

أجاب سايمون: «هذا يثير سؤالاً مهما. فأحد أول الأشياء التي نحتاج إلى التوصّل إلى قرار فيها هو تحديد ما إذا كان الشخص من الداخل أم من الخارج».

اقترح بيتر أن يكون من الداخل. وعندئذٍ سأل ثلاثة أشخاصٍ معاً عن السبب في ذلك فأجابهم بيتر: «ولِمَ لا؟ يجبُ أن يكون واحداً منا، واحداً

ممن يحرصون على مصلحة أدميرال والعاملين فيها».لم توافق ساندرا على ذلك، لأن رأيها هو أن يكون هذا الشخص من الخارج. وتجدر الإشارة إلى أن ساندرا صارت تشارك في كل تلك الاجتماعات تقريباً.

وعندما سألها الأشخاص الثلاثة أنفسهم عن السبب، أجابت إن هذا الشخص يجب أن يُنْظَرَ إليه من قبل العاملين بأنه حياديٌّ، وأنه كيانٌ جديد. عندئذ تكلم جيف بشيء من التهكّم، كما يفعل عادةً، على كلمة كيان. لكن جولي قالت خلال دخولها غرفة الاجتماعات: «نعم، كيان. هل لديكم أي فكرة عن مقدار التغيير الذي سيحدثه هذا في حياة عاملينا؟ فكروا في الأمر. لا يخفق معظم الناس لأنهم يريدون أن يخفقوا؛ إنهم يخفقون لأنهم لا يعرفون كيف ينجحون. الناس يحبون النجاح، سواءً في علاقاتهم أو في وضعهم المادي. وسيقوم مدير الأحلام بمساعدتهم على إيجاد الطريق الذي عليهم سلوكه للوصول إلى مبتغاهم. فإذا لم يكن هذا كياناً، فلا أعرف ماذا يكون. لا بد أن يكون مدير الأحلام شخصاً جديداً».

عبّر بيتر عن موافقته على ذلك، وأطرق جميع من في الغرفة رؤوسهم إلى الأسفل علامةً على الموافقة. وعندها سأل جيف: «كيف سيحلّ هذا مسألة التّسرب؟»

أجاب سايمون: «أنا مسرور بطرحك هذا السؤال. وحسبما أعلم، ثمة شيئان يُبقيان الناسَ مهتمين بعملهم: شعورهم بأنهم متميزون فيه، وإحساسهم بأنهم يتحسنون ويتقدمون إلى الأمام. لا أوهام لدينا هنا في أدميرال، فنحن شركة بوابين Janitorial company. نحن لا نقوم بمداواة مرض السرطان، ونحن لا ننظم إلغاء ديون العالم الثالث. الإحساس بأننا متميزون محدود، لذا يجب علينا تزويد عاملينا بقدر كبير

من الشيء الثاني، أي إن علينا أن نتيح لهم الفرصة للتحسن والتقدم. وعندما يشعر الناس أنهم يتقدمون إلى الأمام، يضعف احتمال تطلعهم إلى الانتقال إلى عمل آخر. أما عندما لا يشعرون بذلك، يبدؤون الإحساس بالقلق والاستياء».

عندئذ، سأل بيتر عمّا إذا كان مدير الأحلام يقدم النصيحة والمشورة في المسيرة المهنية للعاملين. أجاب سايمون: «يملك الموظف الخيار لدعوة المشرف عليه إلى الاجتماع الشهري لجلسة الأحلام Dream Session، وذلك مرة كل ستة أشهر. وخلال الجلسة، يمكن لمدير الأحلام، والموظف، والمشرف عليه مناقشة رؤيةٍ لمستقبل الموظف، وبخاصة، مناقشة الخطوة الآتية لمسيرته المهنية، وكم يلزم من الوقت لإنجاز تلك الخطوة الآتية».

علّق بيتر قائلاً: «إذا جعلت هؤلاء الناس يحلمون، ألا يتركوننا حتى بسرعةٍ أعلى؟ السبب أن معظمهم ما يزال يعمل في وظيفة لها طريق مسدود».

أجاب سايمون: «كلاَّ ثم كلاَّ. إن كثيراً من الناس بحاجةٍ ماسّةٍ إلى شخصٍ يساعدهم على إيضاح أحلامهم، لأنهم لا يستطيعون التعبير عنها. إنهم سيبقون لأن هذه ستكون، لكثيرٍ منهم، أوّل مرةٍ يجلس فيها شخص معهم لمساعدتهم على التخطيط لمستقبلهم. أهم ما في الأمر هو أنه لن يكون لعملهم نهاية مسدودة، إذ سيصبح نقطة عبورٍ إلى ما هو أفضل. وحتى لو حصل أنه، بعد ثلاث سنوات من الآن، سيقومون هنا في أدميرال بنفس عملهم الذي يمارسونه اليوم، فسيكونون قد أنجزوا تقدماً عظيماً في مجالات أخرى من حياتهم، وسيربطون ذلك التقدم الشخصي

بعملهم هنا في أدميرال. وستوجِد مبادرةُ مدير الأحلام رابطةً بين تحقيق أحلامهم وعملهم».

هدأت المحادثة بعد ذلك، وكان بمقدور سايمون أن يرى الناس وهم يبدؤون حقّاً بالتفكير في التأثير الذي يمكن لهذه المبادرة الجديدة إحداثه في عمل أدميرال وبيئتها.

وعندما سأل براد Brad الحاضرين عما إذا كانوا يريدون مديرَ أحلامٍ من داخل الشركة أو من خارجها، طلب سايمون من كل من يريد أن يكون المدير خارجياً أن يرفع يده، ففعل معظمهم ذلك. لذا قال: «إذاً مدير الأحلام من الخارج. سأعلمكم عندما نعثر على مرشح ملائم لهذا المنصب، وسأخبركم إذ ذاك بالبروتوكول الذي سيوضع».

الوصول

قام سايمون في الأسبوع الثاني بإجراء مقابلات مع سبعة وعشرين شخصاً لاختيار من يشغل وظيفة مدير الأحلام. وكانت ساندرا قد أعلنت في الصحف المختصة أن كل من يجد في نفسه الكفاءة أن يحضر إلى أدميرال لإجراء مقابلة معه.

كان سين إيفانز Sean Evans هو المرشح الذي وافق سايمون وساندرا أخيراً على تقديمه إلى كريك، باعتباره أفضل الذين قابلاهم. كان يحمل درجة جامعية في الإدارة والأعمال، وقد عمل سابقاً مستشاراً ماليّاً طوال تسع سنوات، وكان تاريخ عمله متميزاً، ويوحي أنه مهتم بمساعدة الناس.

ومن الجديد بالملاحظة أنه نشأ في حيٍّ فقير من البلدة، وهذا جعل سايمون يظن أن بمقدوره فهم شؤون العاملين وشجونهم أكثر من غيره.

دعا كريك سين لتناول طعام الغداء معه بعد جلسة غير طويلة معه حضرها سايمون وساندرا. وعندما عاد كريك إلى الشركة، أعلن أنه موافق على أن سين هو الشخص المناسب للوظيفة.

وخلال الأسابيع الثلاثة الآتية، اتُّخذت كل الترتيبات لوصول مدير الأحلام. وفي الوقت نفسه، كان سايمون وسين يجتمعان قرابة ساعتين يومياً خارج الشركة، ليناقشا بوضوح أدوار مدير الأحلام ومسؤولياته. وفي الأوقات التي لم يكن سين مجتمعاً فيها مع سايمون، كان يقرأ استطلاعات الأحلام Dream Surveys ، وهذا يَسَّرَ له معرفة الكثير عن أحلام العاملين ودوافعهم.

أما في المبنى الرئيس لأدميرال، فكانت ساندرا تهيئ مكتباً جديداً لسين.

كان كل شيء في المكتب مختلفاً، إذ إنه لم يكن مشابهاً لأي مكتب آخر في أدميرال، وكان ذلك متعمَّداً. كان الأثاث جذاباً ودافئاً، وكان يحوي أرائك، وكان في كثير من الوجوه، يشبه غرفة جلوس، أكثر من شبهه بمكتب.

لكنّ أول ما فعلته ساندرا هو إعداد اسمٍ للمكتب. وقد كان هذا الاسم هو مدير الأحلام. وقد عُلّقت لافتة فوق الباب كتب عليها « مدير الأحلام،» وذلك قبل وصول سين بنحو ثلاثة أسابيع ...

شكّاك، تهكّميّ، مقاوِم

كان جيف إنساناً يتسم باللطف والكياسة. كان متزوجاً ولديه طفلان، وكان موظفاً في الإدارة طوال نحو خمس عشرة سنة. ووفقاً لمعايير معظم الناس، كانت حياته رغيدة حقّاً. لكنه كان دائماً يكثر من الانتقاد. كان شكّاكاً وتهكميّاً ومقاوماً، كما كان، عموماً، مفعمّاً بالحماسة وغنيّاً بالأفكار الجديدة.

وفي صباح أحد الأيام سأل سايمون جيف بهدوء: «متى توقفتَ عن الحلم؟
«ماذا تعني يا سايمون؟»

وقد طرح سايمون هذا السؤال عندما زاره جيف حاملاً طلب إجازة لأحد أعضاء فريقه.

«حسناً، لقد لاحظت أنك لم تُعِدّ استطلاع الحلم الذي وجهناه إليك».
أجاب جيف:«لقد ظننت أنه من الممكن عدم كتابة اسم صاحب الاستطلاع عليه».«هذا صحيح، لكنني عندما كنت في مكتبك البارحة، رأيت استطلاعاً في سلة قمامتك. وإنني أخمن أنه كان لك».

علّق جيف وهو يشعر بالضيق: «أعتقد أنني مرتاح البال».
« تبدو شخصاً مرتاحَ البالِ جدّاً! إنك تعاني كثيراً من الإحباطات المكبوتة. أعتقد أنك مستقر في موقع ما من حياتك، وقد يكون أكثر من موقع، وقد كنت أسعى لمعرفة متىتوقفت عن أحلامكولماذا؟»

أجاب جيف مدافعاً عن نفسه: «أنت لا تعرف ما الذي تتكلم عنه».

وافق سايمون بقوله: « قد تكون على حق، لكنني أظن أنك كنت تتنازل في الحياة طوال بعض الوقت. أنت تعيس، لكنني لا أظن أنك ناجح، وأظن أن السبب هو أنك توقفت في وقت ما عن الحلم».

لم يكن من جيف إلا أن نظر إليه محملقاً فيه للحظات، ثم قال ثانيةً بطريقة دفاعية: «أنا مرتاح البال. لكن جماعتي ليسوا كذلك».

وفي وقت متأخر من تلك الليلة،كان يجلس جيف بهدوء في البيت يفكر في سؤال سايمون وهو «متى توقفت عن أحلامك؟» ويبدو أنه لم يستطع إبعاد هذا السؤال عن تفكيره. ففي مكان عميق من أغوار نفسه، كان يعرف أن سايمون على حق. وبصفته ما يزال شاباً صغير السن، كان لديه عدة أحلام، لكنه لم يستطع تحديد اللحظة التي بدأتْ فيها هذه الأحلام بالزوال. لذا توصل إلى نتيجةٍ مفادها أنه لم توجد لحظة واحدة توقف فيها عن الحلم. لقد حدث هذا تدريجياً وببطءٍ جعله لم يلاحظ ذلك إلا عندما طرح عليه سايمون السؤال.

من أوّلاً؟

طوال أسبوعين، كان الناس يتوقفون بصورة متقطعة كي يجعلوا العملية تسير. وكان السؤال الذي يحتاج إلى إجابة هو: «من سيكون أول شخص تتاح له فرصة مقابلة مدير الأحلام؟» وقد سأل سين الفريق التنفيذي عن الشخص الذي سيبدأ مقابلته. وكان جواب بيتر بأنه هو الذي بحاجة إلى المقابلة أكثر من الباقين. لكن كريك اقترح بشيء من الحدّة أن يكون

أفضل الناس هم الذين تُجرى المقابلة معهم أولاً. اعترض بيتر على ذلك بحجة أن هؤلاء الناس ليسوا بحاجة إلى ذلك.

أما سايمون فقال: « قد يكون هذا صحيحاً، لكن هؤلاء الذين يحتاجون إلى المقابلة أكثر من غيرهم يجب أن يعرفوا أن المقابلة يمكن أن تنجح. علينا بناء ثقةٍ بمبادرة مدير الأحلام».

وافقت جولي إذ قالت: «أظن أن هذا صحيح. فعندما يرى العاملون بضعة أشخاص يحققون أحلامهم، سيتعلّقون بقدر أكبر بأحلامهم وبعملية مدير الأحلام».

وهنا عبّر سايمون عن موافقته وقال: «لذا فنحن بحاجةٍ للعثور على بعض الموظفين من أعلى مستوى، ومن الذين لديهم أحلام عريضة، قابلة للتحقيق، وعلينا وضعهم على الخط السريع الذي يوصلهم إلى أحلامهم».

قال سين: «إذاً من يريد أن يكون الأول من الفريق التنفيذي؟»

عندئذٍ بدأ ينظر بعضهم إلى بعض، والحقيقة أنهم لم يفكروا قط أن مبادرة مدير الأحلام تعني شيئاً مهمّاً لهم. كانوا قد أقنعوا أنفسهم بأنهم يمكن أن يكونوا هم مديري أحلامهم. لم يكن هذا البرنامج من الأشياء التي هم بحاجة إليها، إذ إنه شيء يحتاج إليه أولئك الذين هم أدنى منهم مرتبة ودخلاً. وكان هذا، على الأقل، هو ما أوّحُوا لأنفسهم به.

وكان باستطاعة سين أن يعرف من نظراته إلى وجوههم ما يفكرون فيه. وعندما طال السكون ولم يجب أحد عن السؤال، تابع حديثه قائلاً: «يتعين

على مبادرة مدير الأحلام أن تكون لجميع الناس من جميع المستويات في الشركة، وألا تكون مقصورة على مستوى العمال، إذ يجب أن يشارك

فيها المديرون والتنفيذيون والإداريون أيضاً».

اعترض مايك قائلاً: «هذه ليست لنا، إنها للبوابين».

أجاب سين إن مايك على خطأ، وإن المديرين والتنفيذيين هم الذين بحاجة إليها.

وقد حاجّ سين بقوله: «نحن جميعاً بحاجة إليها. إن قبولي لهذه الوظيفة جعلني أرى أنني بحاجةٍ، أيضاً، إلى مدير للأحلام. كل شخص بحاجةٍ إلى مديرٍ للأحلام. وإلى حدٍ ما، يمكننا أن نفعل ذلك بأنفسنا. لكننا جميعاً بحاجةٍ إلى شخصٍ يمكنه مساعدتنا على تعريفنا بأحلامنا، وتحديد أولويات أحلامنا، ووضع خطة لتحقيق تلك الأحلام، وجعل أنفسنا مسؤولين عن الأفعال التي تساعدنا على تحقيق أحلامنا أو إبعادنا عنها».

كانت درجة حرارة الغرفة آخذةً في الارتفاع، وكان ثمة مناقشة حميمة آخذة في البروز. استمر الأخذ والرد عشر دقائق أخرى، وكان كريك يسند ظهره إلى كرسي ويبتسم. كان مسروراً جدّاً لأنه لم يستطع التذكُّرَ آخر مرّة كان فيها فريقه يجري مناقشة حقيقية مخلصة بطريقة سليمة. لم يكن أي شخص يهاجم أيّاً من الحاضرين شخصيّاً؛ لقد كان الحوار تداولاً أصيلاً للآراء، ومناقشةً للأفكار، وصراعاً صحّيّاً بحثاً عن أفضل الطرق التي يجب اتباعها.

وأخيراً قال سين: « يجب علينا البدء بقادة طبيعيين بدءاً بذوي المراتب العليا . هذان شرطان ضروريان إذا كان للأمور أن تنجح. وهذا يتطلب مستوى من التواضع والإحساس لستم معتادين عليه. لكنكم إذا بلغتم ذلك

المستوى، فإن هاتين الخصلتين ستساعدانكم في عملكم، وفي علاقاتكم، وفي سعيكم لإنجاز أحلامكم».

بعد هذا الكلام، جرى التوصل إلى اتفاق ضمني لم يُذكر شفهيّاً، ولم يكن ثمة ضرورة لرفع الأيدي علامة على الموافقة. كان الإجماع جليّاً.

وقد حدثت صدمة لجميع الموجودين في الغرفة عندما قال جيف: «أنا سأكون الأول!» كان جيف أشد منتقدٍ لمبادرة مدير الأحلام، وكان الكل يعرف ذلك، لكن سؤال سايمون كان يعتمل في داخله طوال بضعة أسابيع.

وكي يجعل جيف الموجودين يصدقون ما قاله، سأل سين عن الوقت الذي يمكنه أن يأتي فيه. فأجابه سين أن ذلك ممكن في صباح اليوم الآتي.

الجلسة الأولى

في صباح اليوم المقبل، كان جيف في مكتب سين الذي وصله قبل الساعة الثامنة بقليل. كان جيف يحمل في يديه قائمة بأحلامه. لقد سبق لسايمون أن رآها في سلة القمامة، لكن جيف استعادها بعد محادثتهما مباشرةً.

كان سين مسروراً بموافقة جيف على الانخراط في العملية، ومع ذلك كان عصبياً قليلاً.

وبغية فتح بابٍ للحديث، سأل سين جيف: «إذاً، ما هي أحلامك؟»

«لقد تبيّن لي أن لديّ الكثير منها».

علّق سين:«يبدو أنك فوجئت بذلك».

«فعلاً، فقد رأيت في البداية ذلك، عندما بدأ سايمون أولاً بالحديث

عن مجمل فكرة مدير الأحلام، ظننتُ أنه أحمق. لكنه بعد ذلك، صار يختلي بي طوال أسبوعين ويقول أشياء أثرت في أعماقي. لقد جعلني أدرك أنني توقفت عن الحلم».

سأله سين: «ولماذا توقفت عن الحلم؟»

أجاب: «حاولت طويلاً معرفة سبب ذلك. ربما أنني بدأت ببطء فهم الأفكار التي تكمن وراء حياتنا، وعملنا، ودفعنا لفواتيرنا، وتربيتنا لأطفالنا، ثم إحالتنا إلى التقاعد. ولربما توقفت عن الحلم لأنني كنت أخشى من عدم قدرتي على تحقيق أحلامي. أنا، في الحقيقة لا أعرف».
«والآن؟»

«حسناً، أنا أرى الأمر مختلفاً الآن. بدأت بالحلم ثانيةً. فبعد ظهر أحد أيام السبت، بدأت بإدراك أن ثمة أماكن أود الذهاب إليها، وأشياء أرغب في رؤيتها، وعلاقات أريد تحسينها. وأنا أرى أن كثيراً من أحلامي قابل للتحقيق. لكنْ، وقبل كل شيء، هناك أشياء تتعلق بي شخصياً لا أحبها، وأنا أريد تغييرها».

عندئذٍ خطر في بال سين أشياء لم يكن يعرف إذا كان من المناسب أن يتحدث عنها بصوتٍ عالٍ، لكنه كان مذهولاً تماماً باستقامة جيف وصدقه. لكنه قرر أن يقول لجيف:«حسناً، أيّ هذه الأحلام تود تحقيقه في الأشهر القادمة؟»

صمت جيف لحظاتٍ، وترك سين له المجال ـ عامداًـ ليفكر. لم يتدخل في أفكاره، ولم يجبره على الإجابة.

«أظن أنني أود القيام برحلةٍ إلى كاليفورنيا. كنت دائماً، وما أزال، أرغب في السفر عبر بلدنا ... وإنني أحب حقّاً أن أعمل لأكون شخصاً إيجابيّاً بدرجة أعلى».

سأله سين: «شيء عظيم. والآن أخبرني عما إذا كانت لديك إجازات لم تستنفدها؟»

«هذا هو الموضوع. لدي تسعة أسابيع من الإجازات التي لم أستفد منها، وكنت أقول لنفسي، لِمَ لَمْ أستعملها؟ زوجتي تقول لي دائماً إنني لو أخذت إجازاتي بانتظام، لَمَا كانت أعصابي متوترةً، وأنني سأستمتع بحياتي أكثر قليلاً، وأنني سأكون إذ ذاك أكثر إيجابيةً. ربما ما أنا بحاجةٍ إليه هو إجازة».

«رائع، وماذا بشأن المصروفات اللازمة للرحلة؟»

أجاب جيف: «حسناً، كنت أفكر أن باستطاعتي السفر ثلاثة أسابيع، ولدي بعض المال، لكنني كنت أفكر بأنّ عليّ ادخار بعض النقود من كل راتب أتسلمه خلال الأشهر الأربعة القادمة. وبهذه الطريقة أدخر المزيد من النقود، ويكون لديّ شيء ما أتطلع إليه في المستقبل».

«رائع، لنأخذ الوقت الكافي لوضع خطة كي نقوم بمراجعتها معاً الشهر القادم عندما نجتمع معاً. أنت أيضاً بحاجةٍ إلى التفكير فيمن سيقوم بعملك عندما تكون مسافراً».

عند ذلك نظر جيف وسين إلى بعض الأعداد ووضعا خطة مالية وعملية، وذلك لتحقيق أوّل حلمٍ لجيف. بعدئذٍ، بدأا الحديث عن الطرق التي كان يفكر فيها جيف ليصبح أكثر إيجابية.

«حسناً، أظن أنك تتحول فعلاً إلى شخص أكثر إيجابية. لقد عقدت معك خمسة اجتماعات منذ بدئي عملي هنا، وكنتَ أكثر إيجابية اليوم من أي وقت مضى، لذا ما عليك إلا مواصلة المسيرة. تذكّرْ: حاولْ أن تظلّ مركّزاً على التقدّم، لا على الكمال. وأحياناً، عندما نفكّر في المدى الذي ما زال علينا قطعه، نصاب بالإحباط».

علّق جيف قائلاً: «شكراً».

أجاب سين: «أنت مرحَّبٌ بك جدّاً. أنا أريد حقّاً إخبارك عن شدة ذهولي بالطريقة التي أردتَ اتّباعها للانفتاح على هذه العملية».

كان جيف شخصاً عظيماً، ويحظى بسمعة جيدة، لكونه رجلاً حازماً في التعامل. ومن الواضح أن شيئاً ما كان يحدث في حياته، وكان سين متشوقاً لمعرفة هذا الشيء.

وبغية تحويل مسار الحديث عن المجاملات، سأل جيف: «متى سيكون موعد اجتماعنا القادم؟»

«بعد شهر من الآن، الساعة العاشرة صباحاً».

عندئذٍ صاح جيف والابتسامة تعلو وجهه: «ممتاز!»

وهنا قال سين: «سيكون من المفيد مراجعةُ قائمة أحلامك من الآن وحتى الاجتماع، ووضعُ إطارٍ زمنيٍّ تقديريٍّ لكلٍّ من أحلامك. لا تكن غيرَ واقعيٍّ، لكن لا تكن متساهلاً جدّاً مع نفسك. السّرُّ هو أن تعمل كلَّ شيء باعتدال».

انتهت جلسة الأحلام الأولى، وكان شعور سين جيداً فيما يتعلق بسير

الجلسة، لكن شعور جيف كان أفضل. فقد تولّد لدى جيف شعورٌ بطاقةٍ وإثارةٍ جديدتين في داخله.

أُمّيٌّ ماليّاً

قام كل من المديرين الإقليميين بإعداد قائمة بأسماء العاملين الذين كان يظن مديروهم أنهم يجب أن يكونوا بين أول الأشخاص الذين يُدْعَوْن للتشاور مع مدير الأحلام. وقد طلب سين منهم أن يعملوا ذلك، وكان يتابع كلَّ موظف خلال الشهر الذي أعقب أولَ اجتماعٍ به.

وكان يجلس إلى مكتبه عندما سمع طَرْقاً على بابه. وعندما سمح للطارق بالدخول، فتح كريك الباب واقترب من سين. ليس من عادة كريك أن يدق على الباب. لكنّ شخصاً ما علّمه ذلك. عندئذٍ ذكر سين أنه متعب من الاستمرار في عقد جلسات الأحلام. وعندما سأله كريك عن أسباب ذلك أجاب سين: «عليّ أن أخبرك. أنك تعمل شيئاً استثنائياً لعامليك يا كريك. وهم يقدّرون ذلك، وأنا حقاً أعتقد بأنك سترى أرباحاً لم تكن في حساباتك».

سأل كريك سين: «آمل ذلك، لأن هذا سيكلفني كثيراً من المال. لكن ما السبب؟ أنا أعرف أنك لا تستطيع التحدث عن الأحلام الخاصة بالناس، لكن ما الذي يضايقكِ عموماً في تلك العملية؟»

«كان أكثر الأمور إزعاجاً لي الدرجة العالية للأمّيّة المالية. كنتُ أظن أن هذه الأمية موجودة بين العاملين من ذوي الدخل المنخفض، لكن ما أذهلني هو تفشّيها حتى بين المديرين. لقد كتب الكاتب الهزلي الأمريكي مارك توين Mark Twain أن«أولئك الذين لا يقرؤون كتباً عظيمة لا

يتميزون عن أولئك الذين لا يعرفون القراءة». ويصحّ هذا نفسه على المال. فأولئك الذين لا يحسنون إدارة أموالهم ليسوا أفضل من أولاء الذين ليس لديهم مال ليديروه. ثمة كثير من الناس هنا يحصلون على دخول جيدة، لكنهم جاهلون ماليّاً. ويوجد أشخاص هنا وظيفتهم هي إدارة الميزانيات، أو القيام بمهمات تتعلق بإجراءات محاسبية متنوعة، دون أن يكون لديهم ميزانية خاصة بهم، وهؤلاء لا يستطيعون موازنة دفاتر شيكاتهم،أو التعامل مع ديون المستهلكين».

«هل تستطيع مساعدتهم؟»

شرح سين ما يريده بقوله:«بالطبع، هذه ميزتي، في الحقيقة، ثم إن أحد الاضطرابات الرئيسة في حياة الناس هي قلقهم على أموالهم. وعندما يكون الناس قلقين على أموالهم، فإن أعمالهم تتأثر بذلك.

لذا فإننا سنعلمهم، واحداً تلو الآخر، القوانين المالية، ونساعد كلاً منهم على وضع خطة مناسبة لدخله وأحلامِه. الحقيقة أن معظم الناس لم يُعَلَّمُوا القوانين المالية».

ريتا

لم يشعر أحد بالإثارة التي أحست بها ريتا Rita عند مقابلتها مديـر الأحلام.

كانت ريتا امرأة في الرابعة والخمسين من عمرها، لها قلب طيب وعقل قوي. وكان حلمها، الذي طالما تمنّت تحقيقه، هو أن تملك بيتاً. وعندما

كانت ريتا تتطلع إلى الوراء وتتذكر تاريخ عائلتها، لم تكن ترى أي فرد من تلك العائلة عاش في بيت يملكه. فوالدها، وجدّاها، وأبوا جدّيها، كانوا كلهم مستأجرين للبيوت التي عاشوا فيها.

كان حلم ريتا عامّاً، وسرعان ما رأى سين فيها شخصاً قياديّاً.

قال سين لسايمون: «هذه فرصة عظيمة. فإذا تمكّنّا من مساعدة هذه المرأة لتحقق حلمها، فإنها ستجذبُ انتباهَ عددٍ ضخمٍ من العاملين في أدميرال».

«وهل تقدر على شراء بيت؟»

«هذا هو الموضوع. لقد كنت أتحدث مع صديقي دان Dan، الذي يعمل في مجال البيوت الرخيصة الثمن، وقال لي إن ثمة طرائق عظيمة لشراء بيت جديد لهذه المرأة. وسيكون في منطقة أفضل كثيراً من تلك التي تقيم فيها حاليّاً، ولن يتعيّن عليها تقديم دُفعةٍ أولى، وستكون أقساطُ البيت معقولةً، إذ لن تدفعَ سوى ستين دولاراً شهريّاً زيادةً على الأجرة الشهرية للبيت الذي تقيم فيه. يضاف إلى ذلك أن الفوائد ستكون قابلة للخصم الضريبي tax - deductible.

وفي اجتماعهما الثاني معاً، أجرى سين وريتا مَسحاً ماليّاً، وتوصّلا إلى تقديرٍ للديون التي ستترتب عليها، ووضعا خطة للتوفير savings plan . بعد ذلك قال لها سين: «ريتا، ستحصلين على بيتٍ تملكينه قبل أن تعرفيه».

ظهر على مُحيا ريتا علامات البهجة والسرور. وعندما غادرت مكتب سين، دعت سين، ودان، الذي كان صديقها منذ أيام الطفولة، لتناول طعام الغداء معاً. كان دان مقاولاً، بالمعنى التقليدي للكلمة، وكان خبيراً متميزاً في مجال بيع الممتلكات وشرائها، ومن النوع الذي يقول عن أيٍّ شيء إنه ممكن.

وعندما تحدث سين أوّلَ مرةٍ عن مبادرة مدير الأحلام، ذُهِلَ دان. وفي وقت لاحق، بعد أن شرح سين وضع ريتا وحلمها، أصبح دان شديد الاهتمام بالموضوع. كان دان يملك من المال ما يكفيه ليعيش عمره عشر مرات. وكان ما يزال يحب متعة الصفقات، لكن الشيء الوحيد الذي كان يسعده في تلك الأيام هو مساعدة الآخرين.

وخلال اجتماعٍ على طعام الغداء في وقت لاحق من ذلك الأسبوع، وافق دان على المساعدة، وأخبر سين أنه سيوعِزُ إلى موظفيه ببدء البحث عن بيوت مناسبة.

صديق سايمون

عندما كان كريك يدخل إلى مكتب سايمون، كانت قدما سايمون فوق منضدته، وكانت عيناه مغلقتين.

اعتذر كريك عن إيقاظه سايمون، الذي فرك عينيه، لكن كريك لم يكن يعرف ما إذا كان سايمون نائماً أم لا.

سأل كريك: «ماذا تفعل؟»

«إنني أحلم!»

علق كريك على جواب سايمون قائلاً: «حسناً، هل هذا هو الذي أدفع لك مقابله؟»

أجاب سايمون مبتسماً: «الحقيقة، نعم. كنت أقرأ قصة عن هنري فورد الذي أعدّ لضيوفه جولةً في معمله ومكاتبه. وعندما كانوا يتجاوزون أحد

الأبواب، رأوا رجلاً قدماه تعلوان منضدته وعيناه مغلقتان. طلب هؤلاء الضيوف من السيد فورد أن يفسّر لهم عدم اكتراثه بذلك الرجل النائم خلال عمله. أجابهم فورد: إنه لم يكن نائماً، بل كان يحلم. عندئذٍ سألوه عما إذا كان ذلك يضايقه، أجاب كلا، إنه يقوم بأداء عمله. هل تعلمون أن ذلك الرجل هو الذي اخترع المحرك ذا الاسطوانات الست والمكابحَ القرصيّةَ؟ مهمته أن يحلم ويبتكر أشياء يظن منافسونا أنها مستحيلة».

قال كريك: «حسناً، آسف لمقاطعتك عندما كنتَ تحلم، كل ما كنت أود رؤيته هو كيف تسير الأمور مع مبادرة مدير الأحلام».

أجاب سايمون: «كلّ شيء يسير على ما يرام. جيف يتجول في البلاد طوال أسبوعين؛ وحصلت سوزان من قسم المحاسبة على سيارة جديدة بمساعدة سين؛ واصطحب مايكل زوجته في رحلة بحرية بمناسبة عيد زواجهما؛ وكل ذلك بفضل برنامج مدير الأحلام. وأنا واثق بأن ريتا ستسكن بيتاً جديداً في غضون ستة أسابيع.

سأل كريك: «وماذا عن التّسرب؟»

«لم أطّلع على آخر الأرقام التي سردَتْها ساندرا، لكنني أعرف أن معدل التّسرب ما يزال آخذاً في الانخفاض، دون أن أعرف هذا المعدل بالضبط. لدى اجتماع على طعام الغداء، وعند الاطّلاع على الأعداد بعد الغداء، يمكننا التحدث عن هذا الموضوع».

كان غداء سايمون مع صديق من معهد الإدارة والأعمال. وقد تعوّدا الاجتماع معاً على طعام الغداء مرة كل شهر، وذلك لتبادل الأفكار، لكنهما لم يجتمعا في المدة الأخيرة طوال نحو تسعة أشهر. اسم الصديق إد Ed ، وهو مصرفيٌّ ومديرٌ إقليميٌّ بالوكالة في أوهايو، وإنديانا، وكنتا كي.

سأل سايمون إدْ عما يحدث في العمل، مع أنه كان يعرف الجواب.

أجاب إد: « في الحقيقة، لا يمكننا التخلص تماماً من مشكلة التّسرب. لقد حضرتُ اجتماعاً وطنياً لجميع المديرين الإقليميين في الشهر الماضي، وقد وصف رئيسُنا تخفيض معدل التّسرب بأنه أحد ثلاثة أهداف استراتيجية رئيسة ... وأنه التحدي الكبير الذي سنواجهه في السنوات الخمس القادمة!»

سأل سايمون: «وهل يجب أن يكون لدى منافسيكم المشكلة نفسها؟»
«بالطبع، لكن هذا لا يُعَزِّينَا. فالحقيقة أن التّسرب استنزافٌ للأرباح. لقد كانت تكاليف التّسرب في المصرف العام الماضي تخفّض 30 في المئة من أرباحه السنوية. ما هو وضع التّسرب في أدميرال؟ أنا أعرف بأن وضع هذه المشكلة لديكم أسوأ بكثير مما هي لدينا».

أجاب سايمون بابتسامة: «لم يعد الأمر كذلك».

سأل إدْ: «ماذا تعني بعبارة لم يعد الأمر كذلك».

«أعني أننا خفضنا التّسرب بنسبة 50 في المئة السنة الماضية، وإن هذه النسبة ما زالت تنخفض».

وخلال نصف ساعة، شرح سايمون الاستطلاعات، ونظام الحافلات المكوكية، واعتماد وتطبيق مبادرة مدير الأحلام. كان إدْ يجلس مصغياً إليه بذهول. لكن سايمون، عندما كان يتابع حديثه، لاحظ أن إدْ يفكّر في شيء آخر. وعندها سأله: «هل ثمة خطأ ما؟»
أجاب إدْ بلهجة تنم عن شيء من الإحباط: «قد يصلح ما تقوله للبوّابين، لكنه لن ينجح مع المصرفيين».

نظر سايمون إلى إدْ متسائلاً: «ولم لا يكون لدى المصرفيين أحلام؟»

لديهم أحلام بالطبع؛ فعاملوكم يحلمون تماماً مثلما يحلم العاملون لدينا. قد تكون أحلامهم مختلفة، لكن لديهم أحلام! وهذا يوفر للجميع ميزات. فكر في الموضوع. لن يكون هذا الموضوع ناجحاً لعامليك فقط، لكنْ، أيضاً، يمكن لهؤلاء العاملين أن يصبحوا مديرين لأحلام زبائنك. إن أول سؤال يطرحه مديرو الأحلام في شركتنا على موظفٍ عندما يشارك في جلسةٍ للأحلام هو «ما الذي تحلم به؟» نظر إدْ إلى سايمون. كان سايمون رجلاً متّقد العاطفة، رجلاً مختلفاً عمّا كان في آخر مرة اجتمعا فيها.

تابع سايمون: «ثمة سؤال يتعين على أمناء الصندوق في مصرفكم أن يطرحوه كلَّ مرةٍ يأتي فيها زبونٌ إلى المصرف، هو: «ما هو حلمك؟» قد لا يتفوه الزبائن بأي كلمة، لكنهم سيبدؤون التفكير في هذا السؤال».

حدّق إدْ في سايمون وعلى وجهه آثار تنمّ عن الدهشة وقال: «يمكنك، في الوقت المناسب، توفير مديري أحلام لأفضل زبائنك». تصور عندئذٍ مقدار الولاء والإخلاص اللذيْن سيحملونهما في أعماقهم للشركة. وإنني أعتقد أنك تفكر في هذا الأمر مثلما أفكر فيه أنا. المستشارون الماليون لديك ناضجون للتحوّل إلى مديري أحلام. لنواجه هذا الموضوع بصراحة، فالسبب الذي يجعل معظم الناس راغبين في إدارة أموالهم هو أن يكونوا قادرين على تحقيق أحلامهم. الأحلام هي التي تسيّرنا. إذا ساعدت عامليك على تحديد أحلامهم. وتابعتَ أحلامَهُمْ، سيفعلون الشيء نفسه لزبائنك، وسيتسع ويتعاظم عملك».

عاد إدْ بعد الغداء إلى مكتبه، وأغلق بابه، وجلس شاعراً بشيء من الدُّوار. وفي وقت متأخر من النهار، طلب من سايمون أن يساعده على اختيار موظف في المصرف، وذلك لإطلاق مبادرة مدير الأحلام.

لم يَمْتَثِلْ سايمون لهذا الطلب، وأخبره أنه سيكون سعيداً بمقابلة فريقه القياديّ ليشرح له الفكرة، وليعطي إدْ بعض الإرشادات لتوظيف مديرِ أحلامٍ مناسبٍ. ذكر سايمون أيضاً أنه راغبٌ في أن يقوم فريق إدْ القياديّ بزيارة سين وبعض العاملين في أدميرال للتحدث في هذا الموضوع.

وعندما سأل إدْ سايمون عمّا سيفعله يوم الخميس القادم، أجابه بابتسامةٍ عريضةٍ على وجهه: «في ذلك الوقت سأعيش الحلم!» لم يكن سايمون يفكر في نفسه بأنه عبقريّ، لكنه كان يعرف أن رقّاص الساعة كان يبتعد عن منطقة الجنون. فلأول مرة منذ عدة سنوات، أصبح سايمون يعرف عن وعي أنه راضٍ عن نفسه، وعن الموقع الذي يعمل فيه، وعن العمل الذي يمارسه.

صفوف اللغة الإنكليزية

كان سين يمُضي بعض وقته في قراءة استطلاعات الأحلام التي أعدّها سايمون وساندرا قبل وصوله. لقد سبق له قراءتها مرّةً واحدةً عندما عرض عليه سايمون الوظيفة أوّلَ مرّةٍ، وذلك ليفهم المهمةَ التي كان يمكن أن تُوكَلَ إليه، لكنه كان يقرؤها الآن بعمقٍ ومنهجية أكبر.

لقد توصل إلى أن امتلاك بيتٍ كان أكثر الأحلام المشتركة بين العاملين، لكنه أراد تجاوز ذلك الآن.

كان أكثرُ من 65 في المئة من عاملي أدميرال ينتمون إلى أقلّيّاتٍ، وكان 50 في المئة من إجماليّ عدد العاملين من أصولٍ إسبانية، ولم يكونوا يتكلمون اللغة الإنكليزية، وكان لزاماً على جميع المشرفين عليهم أن يعرفوا لغتين.

كان أحد أكثر الأحلام شيوعاً بين العاملين من ذوي الأصول الإسبانيّة أن يتعلموا اللغة الإنكليزية.

اتّصل سين بكليةٍ محلّيّةٍ، واتفق مع أحد أساتذتها على الحضور مرتين أسبوعيّاً ليعلّم عامليه اللغة الإنكليزية. وقد سمح للعاملين أن يسجّلوا أسماءهم لتعلّم هذه اللغة بين نوبةٍ بعد الظهرِ والنّوبةِ المسائيّةِ، وذلك في المبنى الرئيس للإدارة.

كان التجاوب مذهلاً، إذ لم تمض ثلاثة أسابيع، حتى تعيّن على سين البحث عن معلم إضافي، ثم إنه أضاف صفّين إضافيّين. وبعد ستة أسابيع، وبناءً على طلب العاملين، سُمِحَ لأولادهم أيضاً بالحضور لتعلّم الإنكليزية. كان كثيرٌ من العاملين أمريكيين ينتمون إلى الجيل الأول، وكان أولادهم متعَبين في مدارسهم، لأن الإنكليزية كانت اللغة الثانية في بلادهم الأصلية.

وبعد ظهر أحد الأيام، حين كان سين جالساً في مكتبه، طرق بابَهُ شخصٌ. اسمه روب Rob ، وهو أحد المديرين الإقليميين. وقد عبر له عن استعدادهِ لتعليم الإنكليزية ـ تطوعيّاً ـ في أحد الصفوف، واقترح أن يقوم موظف آخر بتدريس اللغة الإسبانية لكلّ من يرغب من عاملي أدميرال، وذلك لتحسين لغتهم الإسبانية.

علّق سين على هذا الاقتراح بقوله:«أحبّذ هذه الفكرة، لكن قد تنشأ بعض المشكلات. فلو كان لدينا مشرفون معلموهم من العاملين، فلن تسير الأمور جيداً مع بعضهم».

«لقد فكّرتُ في الأمر يا سين. لكن كيف سيكون شعور بوّابٍ إذا أتحت له الفرصة ليعلّم نظراءه ومديريه لغته. فإذا كنت جادّاً في إنشاء فريق، فقد تكون هذه أكبر خطوة تخطوها في الاتجاه الصحيح».

قال سين:« سيتطلب الأمر شيئاً من التواضع».

وافق روب على هذا قائلاً:« بالضبط، لكن ذلك التواضع سيولّد وحدةً بين العاملين، وسيقضي على عقلية «نحن مقابل هم» بسرعة أعلى، وبفاعلية أقوى من أيّ إجراءات أخرى تتخذها الشركة».

اختتم سين هذه التعليقات بقوله: «حسناً، لنجرب ذلك. سأكون بحاجةٍ إلى مساعدتكم للعثور على اثنين من الموظفين الذين يتقنون لغتين ليعلموا الإسبانية».

الفحص

مرت الأسابيع، وكان كل يوم منها يزوّد سين بإحساس أكبر بالرضا والسعادة. لم يسبق له قطّ التصور بأن حياته المهنية ستتغير جذرياً في هذه المرحلة من عمله. وإلى حد ما، كان يمارس ما كان يعمله بصفته مستشاراً مالياً خلال السنوات التسع المنصرمة. لكن مجال عمله الآن غدا أوسع، إذ كان مركّزاً، بوجه خاص، على أحلام العاملين بدلاً من بيع المنتجات، وقبل كل شيء، كان ثمة إرادةٌ قويةٌ لدى العاملين كي لا يعرّضوا أنفسهم للانتقاد.

كان يجتمع كل يوم مع عاملين لمناقشة أحلامهم والاستراتيجيات التي وضعوها معاً في جلسات سابقة. كان يجتمع، أيضاً، مع إدْ، صديق سايمون، ومع زملائه في المصرف. وفي صبيحة أحد الأيام تلقّى دعوة من جمعية National Association of Financial Planners ليتحدث عن مبادرة مدير الأحلام، وذلك في الاجتماع العام للجمعية في وقت متأخر من ذلك العام.

لم يبتعد سايمون كثيراً عن سين لمساعدته، ولكنه أراد أن يشعره بالاستقلال الذي يحتاجه، وذلك ليبني في نفسه الثقة بأهليّته لشغل منصب مدير الأحلام. بيد أنه في هذا اليوم، حضّر لاجتماعٍ مع سين، وذلك ليتفحص الأمور ويراها كيف تسير.

ولبدء العمل، سأل سايمون:«ما الذي أصابك بالدهشة هنا أكثر من أي شيء آخر؟»

أجاب سين:«أعتقد أنني دائم التفكير في الطريقة التي غَيرَّتْ بها هذه العمليةُ شخصيتي وحياتي، وفي مدى هذا التغيير».

طلب سايمون من سين أن يخبره المزيد عن ذلك. عندئذٍ عبث سين ببعض الأوراق التي كانت مبعثرة على مكتبه وقال: «حسناً، دعني أقدم لك مثالين. أولهما: أنني كنت أرى حلماً كان مبرمجاً لي لمعظم أيام حياتي. كانت أحلامي من النوع الذي يتحدّى الإنسان، لكنها لم تكن تُبعدني عن المجال الذي أرتاح فيه. والآن بدأتُ أرى أحلاماً تُخرجني من منطقة راحتي، وهذا شيء مخيف ومفرح أيضاً».

سأل سايمون:«ما هو المثال الثاني؟»

«علاقتي بزوجتي. لقد توصلت إلى أنها كانت داعمة ومشجعة جدّاً لأحلامي طوال السنوات الماضية، وأني لم أكن كذلك فيما يتعلق بأحلامها. لقد بدأنا بالتحدث عن أحلامها، وكنت أرى أن هذا الجزء من حياتها كان محجوباً مدة طويلة.

كانت تريد إقامة مشروع عمل صغير، لذا قررنا أن تترك عملها، وأن تمارس عملاً جزئياً ـ يستغرق جزءاً من يوم العمل ـ وأن تستهلّ مشروعها الجديد جزئياً أيضاً. وقد قررنا الاقتصاد في حياتنا قليلاً في البداية لنوفر المال اللازم لمشروعها، لكنه حلمها الخاص بها، وأشعر شعوراً، أكثر من أي وقت مضى، أنه يحقِ لها القيام بالمحاولة».

سأل سايمون: «والآن كيف تسير الأمور مع العاملين؟»

«بطريقة جيدة. لكنْ علَيّ أن أخبرك يا سايمون أنه ليس من السهل أن ترى الناس جالسين، فاتحين عيونهم وقلوبهم لي بانتظار ما سأقوله لهم، فهذا فيه شيء من المسّ بكبريائهم. لكن يتعين عليّ القول إن هذا يجعلني أشعر بالمسؤولية».

«هل ثمة شيء يمكنني أن أساعدك فيه؟»

أجاب سين:«هناك شيء أودّ ذكره لك. يوجد عدد كبير من هؤلاء الناس بحاجة إلى استشارة قانونية في مجال أو آخر. وغالباً ما تكون هذه الاستشارات تتعلق بأمور جدّ بسيطة، لكنها خارج نطاق خبراتي. وهذا يجبرني أن أهدر وقتاً طويلاً في أمور مختلفة. لذا أود الاتصال بإحدى الشركات المحليّة لأرى ما إذا كان بإمكانها تزويدي بمحامٍ مناسب، ثلاث

ساعاتأو أربع شهرياً، للتحدث عن بعض هذه الأمور مع عاملينا. ما رأيك بهذا؟»

«فكرة عظيمة، اتّصلْ هاتفياً بستيف جاكوبسن Steve Jacobson من مجموعة Burke and White لترى ما إذا كان بإمكانه أن يُوفر لك ذلك. أخبره من أنت، وأنك تعمل معي. وأعتقد أن بإمكانهم مساعدتنا».

من يومٍ إلى آخر

مرت أيام وأسابيع ظلّ سين خلالها يقابل العاملين. وكانت كل جلسة تفتح عينيه أكثر فأكثر على الأحلام التي أبقاها الناس مخفيّة في قلوبهم وأرواحهم. صارت أعباء عمله تزداد يوماً بعد الآخر. وبدا له أن شهية العاملين تزداد قوة لجلسات مدير الأحلام.

ما كان يذهله يومياً كيف أن مجرد الكلام عن أحلامنا يجعلنا نبدأ بالتحرك نحوها. لقد لاحظ أن العاملين كانوا يتغيرون أمام ناظريه. كانوا ما يزالون يعانون المشكلات التي كانوا يعانونها قبل بضعة أشهر، لكنهم الآن يتسلحون بالأمل.

وقد انطلق الأمل من وجود خطة لديهم. ومن المحزن في كثير من الحالات أنه لم يقم أحد بقضاء بعض الوقت مع هؤلاء الناس ليساعدهم على صوغ خطة.

وبناءً على طلب كثير من العاملين، بدأ سين بالسماح للزوج وزوجته بالانضمام معاً إلى جلسات مدير الأحلام، وهذا أسفر عن حدوث تطورات وفوائد مفاجئة.

كانت زوجة دانييل Daniel مثالاً جيداً على ذلك. كان عُمُر دانييل 27 سنة عندما التحق بأدميرال يعمل بواباً، وذلك منذ أربع سنوات. أما زوجته راشيل Rachel فكانت تعمل في مستشفىً في مركز المدينة. كان دانييل يقابل سين طوال نحو ستة أشهر قبل أن يسأل سين عما إذا كان من الممكن اصطحاب زوجته لحضور جلسة مدير الأحلام الآتية.

وفي نهاية أول مقابلةٍ لسين مع دانييل وراشيل معاً، سألها سين: «ما هو رأيك؟» أجابت راشيل: «أنا مذهولة». وعندما استفسَرَ منها سين عمّا تعنيه بجوابها قالت: «حسناً، جلست معكما طوال ثلاثين دقيقة الأخيرة، وكنت أصغي لهذا الصوت الضعيف الذي كان يتردد في رأسي، والذي كان يطرح عليّ أسئلةً مثل: ما مدى اهتمام مديركِ بسيرتكِ المهنية؟ وما مدى اهتمام صاحب عملكِ بذلك؟ هل يعنيهما بأن تتطوري في عملك؟ وكان الجواب: لا. وإن افترضتُ أنهما معنيّان بي وبعملي، فهما لَمْ يزعجا نفسيهما بمناقشة ذلك معي. إن ما تفعلُه لدانييل، ولي، ولعامليك الآخرين، شيء رائع... وآمُلُ أن تكون واثقاً تماماً بأنني شاكرةٌ جدّاً جدّاً لك».

توقفت راشيل عن الكلام، لكن سين شعر بأن لديها المزيد مما تقوله. وبعد صمتٍ قصير، قالت وعيناها مغرورقتين بالدموع: «دانييل رجل جديد، وقد أذهلني بالولع والطاقة اللذين رأيتهُما فيه في الآونة الأخيرة. لقد صار أباً أفضل وزوجاً أفضل، وقطعاً، موظفاً أفضل. ومنذ أن تقابلنا أوّل مرة، أصبحنا نحلم معاً كما كنّا قبل أن نتزوج، ولم نكنْ نقوم بمجرد الحديث عن المستقبل، بل عن بنائه معاً. قد لا تصدق أن هذا أجرى تغييراً هائلاً في حياتنا، وأنني عندما أستيقظ صباحاً، صرتُ أرى بجواري رجلاً لديه أحلامٌ يسعى لتحقيقها، وهذا أمرٌ أسعدني أيّما إسعادٍ».

كانت أيام سين تَعِجُّ بقصصٍ من هذا النوع، وكان يحاول مراراً وتكراراً أن يؤكد لسايمون وكريك أنّ الحركة التي قاما بها في استهلالهما برنامج مدير الأحلام كانت تتسم بجرأة استثنائية.

وكان سينْ يشعر بالفخر إذ استطاع أن يفعل ما فعله.

البيت

كان سايمون يعرف من البداية أن مساعدة بعض العاملين على تحقيق أحلامهم الكبيرة عملٌ مهم جدّاً، وكان يعرف أن بعض قصص النجاح المبكّرة كانت عاملاً حاسماً في النجاح الإجمالي للبرنامج، لأنه كان يعي أنه كلّما كان تحقيق بعض الأحلام أسرع، ازداد انخراط عاملي أدميرال ببرنامج مدير الأحلام.

وقد نقل هذه الأفكارَ إلى سين، الذي آمن بها، ومن ثم تبنّى رأيَ سايمون في موضوع السرعة.

لذا ركّز سين على مساعدة ريتا على العثور على بيتٍ وشرائِهِ. وكان معها في كل خطوة تخطوها في هذا الاتجاه إلى أن اقتربَ حلمُهَا من أن يصبح حقيقةً. وفي الأشهر القليلة الأولى، كان ثمة عدة أحلام تحققت، لكن حلم ريتا هو أول الأحلام الكبيرة الذي يعمل على إنجازه.

قرر سين الذهاب مع ريتا إلى المصرف لإنهاء معاملةِ قرضِ بيتِهَا، بعد ذلك قرّر سايمون وساندرا الالتحاق بسين لمرافقة ريتا إلى بيتها الجديد.

ركب الأربعة سيارة سين، وعندما وصلوا إلى البيت نظر سين إلى ريتا التي كانت تجلس قربه في المقعد الأمامي وقال لها:«حسناً يا ريتا، هذا البيت هو لك الآن!»

أجابت ريتا والسعادة بادية على محيّاها:«لا أعرف في الحقيقة كيف أشكركم. إنني في الرابعة والخمسين من عمري. وقبل 132 يوماً، لم يسألني أحد أبداً عن أحلامي». كان عرفانها بالجميل مخلصاً وصادقاً، وإذ ذاك تولّد لدى سايمون وسين وساندرا إحساسٌ غامرٌ بالإنجاز، إحساسٌ لا يمكنُ للكلمات التعبير عنه.

وهكذا،بعد مرور 132 يوماً على أول مقابلة لريتا مع مدير الأحلام، وجدتْ نفسها في بيتٍ جديد تملكه. كانت تعد الأيام للوصول إلى تلك اللحظة. فدون دفعةٍ أولى، وبقسطٍ شهريٍّ لا يزيد إلا قليلاً عن الإيجار الذي كانت تدفعه، انتقلت ريتا إلى أول بيت تملكه عائلتها، التي لم يسبق لأيّ من أفرادها امتلاكُ بيتٍ قطّ. وربّما كانت عند تسلّمها البيتِ أسعدَ امرأةٍ في الوجود. وقد صارتْ ريتا إعلاناً حيّاً عن برنامج مدير الأحلام. وعندما فهمتْ من كلامِ شابٍّ من أعضاء فريقها أنه مغبونٌ لأنه لم يحصلْ على شيء، وجهتْ كلامها إليه قائلة:«أنت تتكلّم وكأنّك ضحيّةٌ، لكنّ الحقيقةَ هي أنك لم تدرج اسمَكَ في القائمة التي تتضمّن أسماء من يودّون مقابلة مدير الأحلام... لذا لا تَلُومَنَّ إلا نفسَكَ. فإمّا أنك من الناس الذين لا يحلمون، أو أنك خائفٌ من أحلامك!»

انتشر الحديث عن بيت ريتا في الشركة بسرعةٍ، كانتشار النار في هشيمٍ جافٍّ. كان الجميع يتحدث عنه، وكانت هي راغبةً في أن يراه الجميع.

كانت ريتا في منتهى السعادة ببيتِها، وشركتِها وحياتِها. ولم يَذْكُرْ كريك مرّةً شعر فيها بالرضا عن نفسه وشركتِه وحياتِه مثل شعوره الآن. لم يكن يتصور قطّ أن يكون لعمله هذا المعنى الرائع. فطوال أكثر من عشرين سنة، كان يفكر في قرارة نفسه أنّ عمله هو من الأعمال التي يمُكن لجميع الناس أن يمارسوها. لكنْ كلّ شيء تغيّر الآن في نظره.

بدأ كريك يمُضي ساعةً كل يوم يزور فيها مواقع عمله، ويتحدث دون تكلّف مع عامليه عن أحلامهم، وعن برنامج مدير الأحلام عموماً. وبعد أن أصغى إلى أحلامهم، أدرك الأهميّة الكبيرة لتعرّف المديرين أحلام الناس الذين يعملون معهم.

لقد حصلتْ ريتا على بيتها ... وبدأتِ الأحلامُ تتدفق ، كالأنهار في أدميرال.

استجابة كريك

كان الفريق التنفيذي مجتمعاً، بانتظار وصول كريك، عندما قال أحدهم لجيف:

«لم تخبرنا أبداً كيف كانت رحلتك؟»

«إنه لشيءٌ مدهشٌ أن أقطع أمريكا بسيارتي، وأن أرى الأماكنَ المختلفةَ فيها. لكنْ أن أُمضي ذلك الوقتَ مع سامانثا، فهذه بدايةٌ جديدةٌ حقّاً».

نظر الكلُّ إليه، ولاحظَ معظمُهم تغيّراً في موقفه. فهذا الشخص الذي هو أكثر أعضاء فريقه تشكُّكاً وتشاؤماً ومقاومةً، أصبح الآن يتحدّث بصراحة وصدق عن حماسته وحبه للحياة، اللذين اكتشفهما حديثاً.

واصل جيف حديثه قائلاً: «عليَّ أن أخبركم أنني كنت أشكّك في فكرة مدير الأحلام كلِّها منذ بدايتها. لكنّني، بعد رحلتي، شعرت أنني شخص آخر. أمّا سامانثا، فكانت ترغب دوماً في السفر إلى باريس. وهكذا ساعدَنا سين على وضع خطة مشتركة للادخار، ونحن نأمل في قضاء أسبوعين في فرنسا الصيفَ القادمَ».

وفي تلك اللحظة، كان كريك يهمّ بدخول الغرفة، لكنه، كما يفعل غالباً، بدأ الحديث قبل الدخول وسأل: « ماذا لدينا اليوم؟»

أجاب سايمون: «كان آخرَ بندٍ هو مراجعةُ برنامجِ مديرِ الأحلامِ Dream Program Manager».

وبعد أن قدّم سين تقاريره إلى الفريق، قال كريك: «أرى أن نوفر بيتاً لكل شخص». لكن سايمون بدا غير مقتنع بهذا الكلام. وعندما سأله كريك ببعض الامتعاض: «ولِمَ لا؟» أجابه سايمون: «لأن لكلٍّ أحلامه الخاصة به».

أضاف سين إلى ذلك قوله: «إنه على حق، إذ إن أحد أوّل المبادئ التي علّمني إياها سايمون هو أنه يتعين على مدير الأحلام أن يتذكّر دوماً أن لكلِّ شخصٍ أحلاماً تختلف عن أحلام غيره، ومن ثم فمن غير الجائز فرضُ أحلامِ شخصٍ على آخر. فكّر في الأذى الشديد الذي يسببّه الآباء لأولادهم عندما يحاولون فرض أحلامهم على أبنائهم، أو حين يفرض أحد الزوجين أحلامَه على الزوج الآخر».

عندها صاح مايك بأعلى صوته: «هذه هي الحقيقة».

نظر الجميع إليه، لأنه كان لهذه الصرخة ما وراءها، وساد صمت مطبق.

شرح مايك ما عناه بقوله «آسف، فكل هذا الكلام عن الأحلام جعلني أعيد تحليل علاقتي بزوجتي السابقة. ما توصلت إلى فهمه هو أنها كانت تحاول فرض أحلامها عليّ، وكنت أنا أحاول دائماً فرض أحلامي عليها. عندئذٍ علق براد قائلاً: من المدهش أن تكون مثل هذه الأمور تتدخل في حياتنا، أليس كذلك؟ كنت أفكر في حياتي التي كنت أُمضيها بمواعدة البنات. لقد كنت أتقابل مع بنات رائعات، لكن لم يحدث أن طالت علاقتي بأي منهن. لكنني أدركت البارحة أنني لم أكن مهتماً بأحلامهن. لا أستطيع أن أذكر لكم أحلامهن، ثم إنني لم أستطع أن أتقاسم أحلامي معهن. لذا كنا نجتمع، لكن كنا في الواقع منفصلاً بعضنا عن بعض، وأعتقد أن السبب هو أنّ من المستحيل التوصل إلى علاقة رائعة مع أي منهن دون أن يكون لدينا أحلام مشتركة».

اكتشف براد مشكلة تسرب جديدة، وتوصل إلى أنه ينطبق عليها الحل نفسه. الأحلام تحاكينا، وما تفعله الأحلام للأفراد، تفعله أيضاً للعلاقات... وللشركات.« إن ملاحقة الأحلام يولد شغفاً وطاقة وحماسة وحيوية».

تابع الفريق حديثه بعض الوقت عن اختلاف أحلام الناس. وتطرق بيتر إلى أن حلم أولاده المراهقين كان الحصول على إجازة قيادة للسيارات. وذكرت جولي أن زوجها كان يحلم برحلة إلى ألاسكا طوال مدة زواجهما وقالت:« في يوم الأربعاء الماضي، عندما ذكر ذلك، قلت له:ألم تملّ من الحديث عن هذه الرحلة؟، وما حدث هو أننا بعد تناولنا طعام الغداء يوم

الخميس، توجه إلى مكتب للسياحة، وجلب معه بعض الكراسات، ثم سجل اسمه في إحدى الرحلات إلى ألاسكا، وكنت أتمنى لو تحديته أن يفعل هذا قبل عشر سنوات».

أخبر كريك المجتمعين أن زوجته قررت العودة إلى الكلية، وكان هذا حلمها. أما سين فشرح لهم كيف كان يمضي كثيراً من الوقت مع والده، لأن أحد أحلامه كان دائماً هو إيجاد أفضل علاقة به.

وقد أصبح من الواضح للجميع أن إحدى أقوى (الديناميات) في العلاقات هي محاولة فهم أحلام الآخرين، ومساعدتهم على ملاحقة أحلامهم وتحقيقها.

قالت لورين Lauren للفريق:« ما أدركه هو أننا جميعاً مديرو أحلام». ساد الغرفة ذهول، لا لما قالته لورين، لكنْ لأنها لم تكن تتحدث قط في الاجتماعات إلا إذا طلب أحد منها ذلك. وقد تابعت لورين ـ التي كانت تشغل وظيفة CFO في أدميرال، وإحدى الشخصيات الهادئة التي تهتم بدقائق الأمور ـ كلامها بالقول:« إذا كنا نريد حقاً مساعدة الناس، فإننا مسؤولون عن تحديد أحلامهم ومتابعتها. وبهذه الطريقة، أنا مديرة أحلام لزوجي، وأولادي، وأصدقائي، وزملائي هنا، وللناس الذين أصادفهم في حياتي. كل علاقة تتحسن عندما نولي أحلام الآخرين اهتمامنا».

التجمعات

حين كان كريك في مكتبه، في إحدى الليالي، سمع مساعدته تقول: «هل ستذهب إلى بيت ريتا هذه الليلة؟» وعندما سألها عمّا إذا كانت ريتا تقيم حفلة. أخبرته أن ريتا تدعو أفراد عائلتها وأصدقاءها وكلَّ من يرغب من

أدميرال ليجتمعوا في بيتها مساء كل ثلاثاء. وكانت بدأت تلك الدعوات قبل بضعة أسابيع.

كان كلٌّ من يستجيب للدعوة يحتسي كوباً من القهوة، ويتناول قطعة من الكعك، ثم تقوم ريتا بحكاية قصة بيتها للحاضرين.

وكما يحدث عادة، انتشر خبر هذه التجمعات في أدميرال، وصار الناس يتهافتون على المشاركة فيها. لقد سمع الجميع بخبر بيت ريتا، لكنهم الآن يريدون أن يروه بأنفسهم. والرؤية تعني التصديق. وخلال الأشهر الستة الماضية، شارك في تجمعاتها أكثر من 60 في المئة من زملائها من العاملين.

هذه المرأة، التي تعمل بوابة، تولّت وحدها تقريباً تغيير آراء مَنْ ظلّ غير مصدق بمشروع أحلام أدميرال. فقد كان حماسها لبرنامج مدير الأحلام مُعْدِياً.

هذا وقد انتشر خبرُ ريتا في البلدة، وسرعان ما انتقل إلى الصحف. فقد أوردت صحيفة Business Courier هذا الخبر، وأجرت مناقشة لبرنامج أدميرال الجديد، مركّزة، بوجهٍ خاصٍّ، على ريتا وبيتها الجديد.

وفي الأسبوع المقبل، تسلّم سايمون سبعة عشر عرضاً للعمل في شركات أخرى، لكنه رفضها جميعاً.

الفرار الجماعي

كثر عدد طارقي باب مكتب مدير الأحلام. وبدأ سايمون وسين وكريك تسلّم رسائل من العاملين يَشْكُونَ فيها من أن تحديد أول موعدٍ لهم مع

مدير الأحلام يستغرق وقتاً طويلاً، علماً بأنه كان يشارك في البرنامج، حينذاك، أقل من 50 في المئة من العاملين، ومع ذلك، كان سين يُجري 150 مقابلة كل شهر.

لذا أخبر سين سايمون أنه لا مناص من تعيين مديرِ أحلامٍ آخر.

وافق سايمون على طلب سين، وسأله عمّا إذا كان يحبّ أن يقوم هو باختيار الشخص المناسب، أم أنه يترك الأمر له. أجابه سين أنه يفضل أن يقوم سايمون بهذا العمل، لأنه لا يجد الوقت الكافي لذلك، وهذا ما حصل.

وخلال الأسبوعين اللاحقين، استطاع سايمون اختيار ثلاثة مرشحين لهذه المهمة، وكان يعتقد أن كلاًّ منهم قد يؤدي دوره بسهولة. لكنه رغب في أن يجتمع بهم سين وساندرا وكريك ليبدوا رأيهم في قراره. لذا طلب من المرشحين إجراء مقابلةٍ إضافيةٍ، ووافقوا كلّهم على طلبه.

وبعد أن خرج المرشّح الأخير، سألهم سايمون عن رأيهم في هؤلاء المرشحين. قالت ساندرا: «إنهم جميعاً رائعون». وقال كريك:« أنا أرى ذلك أيضاً». أما سين فقال:« كلٌّ منهم يصلح لهذا العمل، وبمقدورهم إنجاز عملهم جيداً جدّاً».

لكن سايمون طلب من سين أن يختار، مع ذلك، واحداً منهم. وإذ ذاك قال سين:«أظن أن ميشيل Michelle هي التي أختارها».

ميشيل واتكنز Michelle Watkins امرأة في الثانية و الأربعين من عمرها، كانت تعمل مدربةً في الشركات، ولم تفكّر قطّ في أنها ستتقدّم للعمل في شركة توظّف بوابين.

وسرعان ما سأل كريك وساندرا سين: «لماذا هي بالذات؟»

أجاب سين: «أنا نفسي لم أكن أعرف في البداية، لكنْ ثمة مواصفاتٌ نفسيّةٌ يجب أن يتحلّى بها كلٌّ من يصلح للعمل مديراً للأحلام. عليكَ التركيز على تشجيع الناس على متابعة أحلامهم، وأنْ تزوّدهم بالوسائل لتحقيقها، لكنْ لا يمكنك تحمل المسؤولية عنهم لتحقيقها».

سأل سايمون: « لماذا تظن أن ميشيل ستكون أفضل من الآخرين؟»

أجاب سين: «لديها خبرة بهذه الأمور. لقد علّمها عملُها مدربة في الشركات كيف تسهّل الأمور بدلاً من إملاء الشروط. وباستطاعتها انتزاعُ الأجوبة من الحاضرين بدلاً من فرْض الأجوبة عليهم، وهي تُتْقِنُ ذلك تماماً. وفوق ذلك كلِّه، فإن خبرتها لا تقدّر بثمن. وهذا يجعلها وكأنها كانت تتدرب لشغْل هذه الوظيفة خلال السنوات العشر الأخيرة».

اقتنع الفريقُ بهذا الكلام، وَوُظِّفت ميشيل في اليوم الثاني. وهكذا عيّنت أدميرال مديرَ أحلامِها الثاني.

إعجاب شديد

كان كريك، من وقت إلى آخر، يزور سايمون في مكتبه لمجرد التحادث في موضوعات مختلفة. كان ثمة شيئان مختلفان فيما يتعلق بهذه الزيارات. الأوّل: أن كريك صار يطرق البابَ دائماً استئذاناً بالدخول، حتى لو كان الباب مفتوحاً، فكان ينتظر قبل أن يسمح له سايمون بالدخول إلى مكتبه. الثاني: هو أنه لم يعد، كما كان في السابق، يقف ثم يتحرك جيئة وذهاباً عندما يتكلم مع سايمون بشيء من التوتر. ففي هذه الأيام، صار يجلس على الأريكة الصغيرة، ويتحدث بهدوء وارتياح.

ثمة شـيء واحـدلم يتغير، إذ كـان لـدى كريك جـدول أعـمال (أجندة) دوماً.

« هل تظن أن هذا الشيء يمكن مضاعفته؟»

تساءل سايمون: « وما هو الشيء الذي تعنيه؟»

أجاب كريك:«برنامج مدير الأحلام».

شرح سايمون الجواب بقوله:«قطعاً. فكما تعلم، فقد ساعدْتُ بعضَ أصدقائي في الأعمال المصرفية وشؤون التأمين كي يبدؤوا برامجهم إقليمياً، وأنا أظن أنه خلال الأشهر الاثني عشر القادمة، ستصبح هذه البرامج وطنية».

سأل كريك:« هل ثمة مقاومة بين الناس عندما تشرح البرنامج لهم؟ »

«دائماً».

«وإلاَمَ، في رأيك، يعودُ السببُ في هذه المقاومة؟»

«ثمة سببان: أولهما: أن الناس يتطلّعون دائماً إلى حلولٍ سريعةٍ، ومن المعلوم أنه لا وجود لحلولٍ سريعةٍ لأمورٍ تتعلق بالناس. السبب الثاني: هو أن كثيراً من رجال الأعمال يعتقدون أن الهدف مما يعملون هو مجرد الحصول على المال، لذا فإنهم يعتقدون أن المال يحلّ كل المشكلات. وهذا يشبه قليلاً شيئاً تعلمتُهُ قبل عدةِ سنواتٍ عندما كنت طالباً في الكلية. كنت أضرب مواعيد مع فتاةٍ تعملُ في شركة سفريات، وسألتها عن السبب الذي يجعل شركتها تدفع لموظفيها تعويضاتهم على شكل مكافآت bonuses. فقالت: إنها لو كانت تدفع لهم نقوداً، لاستعملوها في تسديد ما يترتّب

عليهم لبطاقاتهم الائتمانية، أو لشراء تلفازٍ جديد، هذا شيء جيد، لكنْ ليس له نفس تأثير القيام برحلة.

فالرحلة تجعلهم ينقطعون عن العمل، ويربطون بين إثارة الرحلة وعملهم، ويشعرون أن الرحلة تكافئهم مقابل عملهم، وهذا كله يشجعهم على العمل بهمة ونشاط أعلى في العام القادم. وفق ذلك كله، فإنهم يخبرون أصدقاءهم عن رحلتهم، وسيرى هؤلاء الأصدقاء أن ذلك شيء عظيم، وكل هذا يجعل الموظفين يشعرون بأن الشركة التي يعملون فيها عظيمة. إن الفكرة القائلَة بأن المال هو الذي يربط العاملين بأصحاب العمل، أصبحت من الماضي. فالموظف الحديث يبحث عن أشياء أكثر تجريداً من رفع راتبه. لا شك أن العاملين يطمحون إلى أن يكون دخلهم جيداً، وهم يتطلّعون هذه الأيام إلى ذلك أكثر من أي وقت مضى. وهكذا فعندما أشرح البرنامجَ لمديرين، وأصحابِ عملٍ آخرين، فإن مقاومتهم للبرنامج شيء طبيعي، لأنهم ينطلقون من نموذج قديم يفترض أن الناس يأتون للعمل لمجرد كسبِ المال. هذا صحيح إلى حدٍ ما، لكن الناس في معظم الحالات لا يعملون لمجرد الحصول على المال، وكلما ازداد ما يحصلون عليه من المال، قل لُهَاثُهُمْ وراءه».

بدأ سايمون بالشعور أن كريك قلق إلى حد ما، لذا صار يلاطفه بقوله: «لنواجه الموضوع يا كريك، كان أول ردّ فعلٍ لك أنك تبذر نقودك. أردتَ أن تمنحهم علاوةً على رواتبهم، وهذا يحل مشكلة التّسرب».

«أنت محقٌّ في هذا، أنت محقٌّ فعلاً، لكن دعني أطرح عليك هذا السؤال»

إذا لم يكن الموضوع متعلقاً بالمال،» فبماذا يتعلق؟ المالُ عامل قطعاً، وإنه أهمُّ عاملٍ للكثير من الناس. ثمة عامل آخر هو العملُ الذي له معنى، لكنّ معظم الناس لا يقدّرون هذا الأمر حق قدره. إن جُلَّ العاملين ليسوا طموحين جدّاً. وطوال مئات السنين، كانت المعارك تنشب بين العاملين وأصحاب العمل، بين الموظَّفين وموظِّفيهم، بين الاتحادات والشركات، وهذا خلّف عقليَّةً: «نحن مقابل هم»، وهي حالة تضرّ بالروح الجماعية وعمل الفريق، اللذين لا بد من وجودهما لنجاح العمل. لذا فإن ما نحتاجه، إضافةً إلى المال، العمل الذي له معنىً. ما يريده العاملون هو أن يشعروا بأنهم محلُّ تقديرٍ. السبب في هجر 85 في المئة من العاملين لوظائفهم هو علاقاتهم بالمشرف المباشر عليهم. وعندما تسألهم عن هذه العلاقة، فإنهم يؤكّدون، إلى حدٍّ بعيد، أن المشرف عليهم لا يقدّرهم، أو لا ينظر إلى ما يعملون بشيءٍ من الاحترام والتقدير. إن أكثرَ ما يهتم به العاملون ليس المالَ أو الفوائدَ، إنما هو الإحساس بأنهم موضع تقدير واحترام».

«ثم سأل كريك سايمون: «هل تظن أن عاملينا يملكون هذا الإحساس؟»

«من المفضل أن تعتقد بأنهم كذلك. وما برنامج مدير الأحلام إلا برهانٌ على أن أدميرال تهتم بعامليها. إنه برهان على أننا نقدر الإسهامات التي يقومون بها لمشروعنا. التقدير هو أقوى عملةٍ في ثقافة الشركات».

«ما الذي تعنيه؟»

«تُحسِنُ ميلاني صنعاً إذْ تخبرني بأنها تقدّر الأشياء الصغيرة التي أعملها لها، وعندما أعرف تقديرها هذا، فإنه ينتابني شعور بالسعادة. وقبل بضع سنوات، أعلمتْني أنها تقدّر حقّاً فهمي حاجتَها إلى قضاء

بعض الوقت مع صديقاتها. وإذا ذكرتُ لأولادي أنني أقدّر حقّاً الأسلوب الذي يسلكونه في الاعتناء بحديقة البيت دون أن أطلب منهم ذلك، فإنهم يشعرون بذواتهم، وبعدها يقومون بهذا العمل دون أن أطلب منهم فعل ذلك غالباً. ما مِنْ أحدٍ يحبّ أن يشعرَ أنه يُفترض فيه أن يقومَ بعمله لأنّ هذا من واجبه، إذ إن ذلك يولّد لديه شعوراً بالامتعاض والاستياء. التقدير والمديح يولّدان لدى الناس شعوراً قوياً بمكانتهم وبأهمية ما يعملون. أنا أرى ذلك الآن، وإنني أشعر بشيءٍ من الامتعاض والاستياء متفشياً بين عاملينا. وهذا يشبه وجود سُمٍّ في الهواء المحيط بنا هنا».

سأل سايمون:«وماذا نحن فاعلون الآن حيال ذلك؟»

«لا يوجد موقع أزوره هذه الأيام إلا ويشكرني العاملون على شيء ما.

لا بدّ من إخبارك يا سايمون أنه خلال عشرين سنة أمضيتها في الشركة، لم يحدث أبداً أن شكرني أحد العاملين على شيء إلى أنْ بدأنا برنامجَ مدير الأحلام. أما الآن، فلا يمرّ يومٌ دون أن يعبرّ لي أحدهم عن شكره لي على أنه يعمل في المهمة الموكلة إليه. كان الناس ينطلقون مسرعين في المشي عندما يمرون قريباً مني خلال تجوالي في الشركة، أما الآن فيتوجهون نحوي ليخبروني عن آخِر حلم حققوه. تقديرنا لهم هو الذي غيرّ شركتنا تغييراً جذرياً. الأرباح تواصل ارتفاعها، وحجمُ عملنا في تزايدٍ مستمرٍّ، والتّسرب آخذ في الانخفاض، ثم إن الشكاوى في تناقصٍ. ثمة قدرٌ أقلُّ من شكاوى العاملين، وشكاوى أقلّ من الزبائن، وهذا يمنحني مزيداً من الوقت للعمل على وضع استراتيجية أفضل لنا. هناك القليل من الأشياء التي يرفض العاملون إنجازها عندما يشعرون بتقدير حقيقي».

كلُّ من يطّلع على الكشوف المحاسبيّة، لا بد أن يرى أن التكاليف تتناقص والأرباح تتزايد، لكنهم لا يروْن التحوّل الكبير الذي كان يحدث في أدميرال.

الحمّام

في اليوم الثاني، دخل كريك الحمام في المبنى الإداري الرئيس، وبعد أن أغلق الباب، ذُهِلَ عندما رأى رسالةً مكتوبةً بخط اليد على قفا الباب نصها: ما هو حلمك؟

دخل كريك إلى الحمام الثاني، ورأى نفس العبارة مكتوبة على قفا الباب. وعندما دخل جميع الحمامات رأى الرسالة ذاتها.

عاد كريك إلى مكتبه وطلب من مساعدته الشخصية مرافَقَتَهُ. نهضت دبرا Debra من مقعدها دون أن تعلم شيئاً عما كان يفكر فيه. وقد راودها إحساسٌ بأن كريك العجوز ربما كان سيستعيد بعض أوقاته السعيدة التي كان يقضيها معها.

ذهب كريك ودبرا إلى حمامات النساء، وطلب منها الدخول وإعلامه عما إذا كان ثمة شيء مكتوب على أبواب الحمامات.

نفّذت دبرا الطلب، وعندما عادت نظرت إلى كريك باستغراب وقالت بشيء من التوتر: «مكتوب على جميع الأبواب «ما هو حلمك؟». أنا أعرف أن جوزيه José ينظف الحمامات كلّ ليلة. وقد استأذنني قبل أسبوع بأن يكتب هذه العبارات، واعتقدت أنها فكرة جيدة، هل أنت غاضب منه؟»

أجابها كريك:«غاضب؟ أنا لست بغاضب. لماذا أغضب؟ أنا مسرورٌ. اطلبي منه المجيء لمقابلتي في الصباح باكراً».

حين قابل جوزيه كريك في اليوم الثاني، أثنى على فِعْلَتِه، وطلب منه العملَ مع دبرا لوضع لافتاتٍ تعلَّق خلف بابِ كلِّ حمّامٍ في المبنى.

بدت البسمة واضحة على محيا جوزيه، وعندما همّ بالخروج، طلب منه كريك البقاء، وقال:«ما هو حلمك؟»

أجاب والفرحة تغمره:«إنني أطمح أن يكون لديّ مشروعُ عملٍ أملكه وأديره في يومٍ من الأيام».

بعد انقضاء سنتين...

بحلول نهاية السنة الثانية، امتلك أحد عشر موظفاً شققاً سكنية جديدة، لم يكونوا يحلمون سابقاً بها، وكان أكثر من مئة موظف قد حققوا أحلامهم التي سُجلت في قائمة مدير الأحلام. أمّا التّسرب فقد هبط من 400 في المئة إلى نحو 50 في المئة فقط. وكانت الأرباح مذهلة.

اصطحب كريك سايمون، وسين، وميشيل، وساندرا، ومع كل منهم زوجه، في زيارةٍ للكاريبي لعقد جلسة توضع فيها خطةٌ استراتيجيةٌ للشركة، وكانت الرحلة مزيجاً من العمل والمكافأة لمرافقيه. وكان في البداية قلقاً من أن الرحلةَ قد تولّد امتعاضاً بين الموظفين الآخرين... لكن استجابة هؤلاء الموظفين كانت معاكسة تماماً.

قالت ساندرا بصوت منخفض لأحد زملائها:«أنا أعي تماماً أن هذه الرحلة ستساعدهم على ابتكار الفكرة العظيمة الآتية».

أمضوا خمسة أيام في انتيكوا Antigua، حيث كانت الشطآن جميلة، والطقس بديعاً، وكان التعاون والتضامن بين أفراد الفريق والأزواج استثنائيَّيْن.

كانوا يجتمعون كل صباح لتناول طعام الإفطار، ثم يذهبون إلى جناح كريك. وكان الأزواج والزوجات يذهبون إلى منابع المياه المعدنية، أو إلى الشاطئ، أو لعب الغولف. وكان الجميع يجتمعون ثانيةً على طعام العشاء.

افتتح كريك أوّل جلسةٍ بشرحه للنجاح الباهر الذي أحرزته مبادرة مدير الأحلام، وتحدث عن أنه قرر إعادة بعض أرباحه إلى عامليه. ثم شرح أنه كان يرغب في إعادة توزيع جزء من أرباحه بثلاث طرائق: رفع الأجور والرواتب، وإيجاد نظام جديد للمكافآت، وتعزيز برنامج مدير الأحلام.

وفي اليوم الثاني سأل زوج ساندرا وزوجة كريك عما إذا كان يُسمح لهما بحضور الاجتماعات. فقد قال بول Paul زوج ساندرا:«إنني مفتون بما تذكره لي ساندرا عن البرنامج، وإنني أود معرفة المزيد عنه».

أجاب سايمون:«بشرط واحد، هو أن تسهموا بشيء إذا رأيتم أن ثمة شيئاً ما لا نراه».

ناقشت المجموعةُ الاتجاهَ الاستراتيجيَّ لمبادرة مدير الأحلام، وتوصلت، خلال الأيام الثلاثة الأولى، إلى بعض الأفكار العظيمة حقّاً في كيفية تطوير البرنامج. بعد ذلك، وقُبيل تناول طعام الغداء في اليوم الرابع، تقرّر مناقشة الأفكار المطروحة، بغية استبقاء بعضها واستبعاد بعضها الآخر. بيد أنه عندما كانوا يتوجهون إلى الاجتماع، طرأت فكرةٌ لسايمون، ولام نفسه لأنها لم تخطر له في وقت سابق: قال سايمون للمجموعة: « علينا أن نقرر هذا اليوم».

لكن كريك فضل التأجيل إلى اليوم الآتي.

«أنا أعرف، لكن الحقيقة هي أنه يتعين علينا سؤال العاملين عن الطريقة التي يظنون أنه يجب سلوكها لتعزيز البرنامج. لا يمكننا أن نتجاهل الأهمية التي يتسم بها، والتي جعلت الموظفين يهتمون به منذ البداية. لذا لا يمكن استبعادهم الآن. لنبقيهم منخرطين في هذه العملية».

قالت ميشيل:«كنت أفكر في الموضوع نفسه أظن أن الوقت قد حان لإجراء استطلاع آخر».

وافق سايمون، وكان سعيداً لأن الذي اقترح هذا كان شخصاً غيره.

وعندما دخل سين قال:«يمكن أن نُعِدَّ معاً تقريراً مقتضَباً عن الأفكار التي توصلنا إليها، ثم نطلب من العاملين التعليق عليه، وهذا يجعلنا نعطي الأفضلية لبعضها، ثم نطلب منهم إضافة أي أفكار لديهم».

لقد اكتشفوا ما كانوا يعرفونه، ووجدوا أن تصرفهم سليم كما كان دوماً. لا بديل من انخراط الجميع في العملية.

القسم الثالث

التوسع

كيف تسير الأمور؟

كان كريك دائم الحركة في تلك الأيام، وكان يقطع دهاليز مبنى الإدارة جيئة وذهاباً، ويعرّج على كثير من المكاتب لتفقّد سير العمل فيها. صارت مشكلاته أقل،لذا لم يكن يشعر بحاجة ماسة إلى مراقبة سايمون وفريقه التنفيذي كما كان يفعل في الماضي.

وللمرة الأولى، شعر أن لديه مشروع عمل جدّيّاً. فقد اتضح له أنه خلال السنوات الأخيرة أصبح يملك مشروعاً يدرّ أرباحاً جيدة، ولم يكن يشعر بأي غضاضة عندما صار يترك الشركة لقضاء إجازة تطول شهراً أحياناً، لأنه كان واثقاً بأنه إذا ابتعد عن الشركة مدة شهر، فلن تظل الشركة على ما هي عليه، بل ستزدهر في غيابه.

هذا هو الشعور الذي كان يتملكه عندما خطط هو وزوجته ماري لقضاء شهر في أستراليا الصيف القادم. كانت ماري تتوق دائماً إلى السفر، لكن كريك كان يقول لها دائماً إنه يكرهه. والحقيقة هي أنه كان يخشى ترك الشركة دون رقيب على سير أعمالها، بيد أن هذه الخشية قد انتهت الآن.

وخلال إحدى جولات كريك بعد ظهر أحد الأيام، صادف سايمون ومساعدته ميشيل في نهاية اجتماع عقداه بينهما. وعندما سألهما: « كيف تسير الأمور؟» أجاب سايمون: «أقوم بأعظم عمل في حياتي».وأضافت ميشيل إلى ذلك: « نحن نساعد الناس، وحين أُخبر أصدقائي عمّا أعمله هنا، لا يصدقونني».

علّق كريك بقوله: « هذا شيء غريب. إن العاملين معنا أناس عاديون ينتمون إلى خلفيات متنوعة دون شك. لكن الناس بحاجة إلى من يساعدهم على التعبير عن أحلامهم، ومن يتحدث معهم بصراحةٍ عن تلك الأحلام. هذا شيء قد يكون بسيطاً، لكنه أداة فاعلة حقّاً. إنني أستيقظ ليلاً أحياناً، وأفكر في أحلام عاملينا، وأشعر بإثارةٍ مما يحدث لهم في حياتهم».

وبعد أن عبّرت له ميشيل عن سعادتها لو أنه كان كذلك قبل عشر سنين، ضحك كريك وتابع حديثه: « دعوني أقل لكم إنني كنت أتمنى لو أن سايمون قدّم مبادرة مدير الأحلام قبل عشر سنوات أيضاً. ولو حدث ذلك لما شعر بالخذلان آلافُ الناس الذين عملوا في شركتنا. وأنا أميل إلى الاعتقاد بأن هذا كانَ خطئي، ولم يكن خطأهم».

قال سايمون: «لا تَقْسُ على نفسك كثيراً يا كريك، فقد قطعنا شوطاً طويلاً في سنتين».

«أنت على حق يا سايمون. لقد تغير الكثير هنا خلال سنتين، وإنني أريد أن يظل التغير جارياً. هل ثمة مشكلات ترى أننا بحاجةٍ إلى معالجتها؟»

«في الحقيقة، هذا ما كنا أنا وميشيل نناقشه عندما رأيتَنا نتحدث. تشعر ميشيل أن ثمة شخصَينْ في فريقنا لا ينتميان إلى أدميرال».

التفت كريك نحو ميشيل وسألها: « ما الذي تعنينه؟»

«حسناً، إذا كنا بحاجةٍ حقاً إلى إدخال تغييرات في كل قوتنا العاملة، فهناك بعض الناس الذين يجب إمّا أن يتغيروا أو أن يتركوا العمل. لا بد من قول الحقيقة، إذا لم يتغيروا حتى الآن، فمن غير المحتمل أن يتغيروا. يوجد

في ذهني ثلاثة أشخاص. من السهل أن نتخلص من الكسالى من ذوي المستويات الدنيا، لكن هذه العملية ليست بالسهلة في المستويات العليا».

سأل كريك ميشيل باهتمام عن الذين تعنيهم، فأجابت: « تشارلي، جو، سكوت». وإذ ذاك ذكر لها كريك بدهشة أن هؤلاء الثلاثة مديرون! فأجابت ميشيل: «أعرف ذلك، بيد أن ثمة اثني عشر شخصاً على الأقل يمكنهم أن يحلّوا محلهم ويؤدوا عملهم على وجه أفضل».

« لكنّ هؤلاء الثلاثة عملوا في شركتنا عدة سنوات».

«أنا أعرف ذلك أيضاً، ومن المحتمل أن يكون هذا هو السبب الذي أدى إلى ترفيعهم، لكنهم ليسوا أفضل الناس في إنجاز المهمات الموكولة إليهم. فكر في الأمر ـ ما الذي يمكن أن يحدث لفريق كرة قدم إذا قمت بالترقيات فيه على أساس السنوات التي يمضيها اللاعبون في الفريق؟ إن مدربي كرة القدم يُنزِلون أفضل فريق إلى الملعب، ونحن بحاجةٍ إلى أن نفعل الشيء نفسه».

علّق كريك على كلام ميشيل بقوله: «لكنكِ لا تستطيعين صرفهم من الخدمة، أليس كذلك؟»

أجابت ميشيل: « هذا صحيح، لكن تشارلي وجو تسلّما كتباً من قسم الموارد البشرية خلال الأشهر الاثني عشر الماضية مضمونها أن أداءهما دون المستوى المطلوب، وأنهما أخفقا في تحقيق الأهداف الموضوعة لهما، وأنهما لم يتقيدا بسياسة الشركة. أما سكوت، فهو، في رأيي، يلقي على الآخرين تبعات المشكلات التي يُحدثها، ويفتقر إلى مقوّمات القيادة».

وعندما سأل كريك سايمون عن رأيه في هذا الموضوع أجاب: «أظن أن ميشيل على حق، وإذا لم نحمّلهم مسؤولية أخطائهم و نتخلص منهم، فإننا نبعث برسالةٍ سيئة إلى الناس الطيبين في شركتنا. ثم إن تصرفنا سيتيح ثلاث فرص عمل، لثلاثةٍ من أفضل عاملينا، وهذا يحقق بعض الأحلام لبعض الناس».

وافق كريك على رأي سايمون، لكنه طلب أن «ينفّذ هذا الإجراء بطريقة مناسبة».

وافقت ميشيل على طلب كريك وقالت: « بالطبع. وأنا أرى أن نبعث لهم بإنذار كتابي أخير نشرح لهم فيه أن أي مشكلات أخرى تحدث في مجال عملهم تعني إنهاء عملهم. فإذا عدّلوا مسارهم وسلكوا الطريق السليم، نكون قد حللنا المشكلة. وإن لم يفعلوا ذلك، نكون أيضاً قد حللناها، لكننا لا نستطيع الاستمرار في غضّ الطّرف عن أدائهم الضعيف وقيادتهم الضعيفة».

وافق كريك على هذا الاقتراح وقال:«حسناً، لنضع الخطّة موضع التنفيذ».

آخر استطلاعٍ للرأي

منذ العودة من البحر الكاريبي، صار كل شخص يسأل سايمون عما قرّره الفريق.

حين كانوا في الخارج. كان سايمون يقول إنهم لم يقرروا شيئاً، و أن كل ما فعلوه هو أنهم توصلوا إلى بعض الأفكار الجديدة لتوسيع برنامج مدير

الأحلام وتحسينه، وأن ما يسعون إليه الآن هو الحصول على آراء العاملين في تلك الأفكار.

الشيء الوحيد الذي اتفق عليه أفراد المجموعة خلال وجودهم في الخارج هو أنهم بحاجة إلى مشاركة كاملة لعاملي الشركة في برنامج مدير الأحلام بأسرع ما يمكن. كان المشاركون في البرنامج في ذلك الوقت 65 في المئة فقط من العاملين. ونظراً إلى الأعباء الثقيلة الملقاة على عاتق كل من سين وميشيل، فقد كان يُظنّ أنه لا بد من مرور سنة قبل أن يشارك الراغبون من العاملين بنشاط في البرنامج.

تعني هذه الأعمال الكثيرة استئجار شخص واحد على الأقل،أو اثنين، مديرَين إضافيَيْن للأحلام. لكنهم رغبوا في معرفة رأي العاملين الآخرين في هذا، لذا ضُمَّتْ فكرة المشاركة الكاملة للعاملين إلى الأفكار الأخرى.

وُزِّعَت استطلاعاتُ الرأي وعادت بسرعةٍ قياسية، وبعددٍ قياسيٍّ للذين ملؤوها. وكما في الماضي، فقد أُخبر العاملون أنهم ليسوا مضطرين لكتابة أسمائهم على أوراق الاستطلاع إذا رغبوا في ذلك. لكن إذا اختاروا أن يكتبوا أسماءهم عليها، فلهم الخيار في إرسال أوراقهم إلى مدير أحلامهم.

لقد سجل 96 في المئة من العاملين أسماءهم على أوراق الاستطلاع، وطلب 100 بالمئة من هؤلاء إرسال هذه الأوراق إلى مديري أحلامهم، مع أن كثيراً منهم لم يجروا مقابلتهم الأولى معهم بعد.

وقد قدّم كل من كريك وسايمون وميشيل وساندرا بعض الأفكار العظيمة، لكنهم أهملوا شيئاً ربما لم يكن ليحدث حتى لو أنهم أمضوا ستة أشهر في البحر الكاريبي.

كان أهم طلبٍ للعاملين في استطلاعهم هو أن تتاحَ الفرصةُ لأولادهم ليتمكنوا من مقابلة مدير الأحلام. وقد ورد في 71 في المئة من الاستطلاعات التي أعيدت أن هذه رغبة أولادهم. وما كان صحيحاً في الاستطلاع الأول، كان صحيحاً في الاستطلاع الأخير: وهو أن ما يطلبه العاملون لم يكن يدور في خلد أيٍّ من مسؤولي الشركة.

ثقافة الأحلام

كان سايمون وفريقه في أدميرال يبنون ثقافةً للأحلام. ولوحة الإعلانات، المعلقة على حائط غرفة طعام العاملين، التي كانت تملؤها إعلانات شخصية كثيرة، أصبحت الآن مغطاة بصور فوتوغرافية ومعلومات أخرى عن الأحلام التي تحققت. في كل شهر، عندما كان الموظفون يأتون إلى المبنى الرئيس للإدارة ليقابل كل منهم مدير أحلامه، كانوا يتوقفون قليلاً ويفكرون فيما كان يحدث لحياة العاملين الآخرين.

لقد مر قرابة ثلاث سنوات على بداية برنامج مدير الأحلام، وكانت الأرباح خلال هذه المدة في تصاعد مستمر. وقد كان كريك يضخ من هذه الأرباح قسماً في ذلك البرنامج، ذلك أنه قرر إشراك العاملين في قسم من هذه الأرباح.

وفي إحدى المرّات، قال كريك للفريق: «أنا أريد إيجاد بنية تسمح لنا بتحويل نسبة مئوية من الأرباح إلى العاملين كل سنة». وعندما سأله

سايمون عما يجول في فكره قال: «حسناً، كنت أفكر أن بمقدورنا عمل ثلاثة أشياء: أولها رفع الزيادة الروتينية لجميع رواتب العاملين. ثم إنني أفكر في وضع نظام سنوي للمكافآت مبنيٍّ على الأداء العام للشركة والأداء الشخصي. وفي هذه الحالة، يمكننا تخصيص مبلغ معيّن لكل فريق أو دائرة، بناءً على الأرباح، ثم يقوم أعضاء الفريق أو الدائرة بتقرير طريقة توزيع تلك الأرباح بينهم. وأخيراً، أودّ البدء في إنشاء صندوقٍ للأحلام Dream Fund. وستذهب نسبة مئوية من الأرباح كل ثلاثة أشهر إلى هذا الصندوق. ويمكن لأي عامل في الشركة أن يطلب منحة من هذا الصندوق لتحقيق حلم معين يراوده. ويمكن للمديرين والعاملين التصويت لتحديد من يستحق المنحة. ويمكننا البدء بتقسيم المنح إلى ثلاث فئات: 500 وَ،1000 وَ ،2500 دولار».

فوجئ الفريق بطريقة التفكير التي سلكها كريك لتقديم اقتراحه، ورأى في ذلك شاهداً على أن كريك قد تغيّر. وعندما أنهى كريك حديثه، وقف سين وبدأ يصفق، ثم تبعه الآخرون واحداً تلو الآخر. ذُهل كريك، لكن كلاً من الذين كانوا في غرفة الاجتماعات كان يعرف أنه لم يكن لزاماً عليه أن يفعل ذلك.

كانت مكافآت الأحلام وزيادة الأجور مذهلة للعاملين، وهذا ولّد فيهم حماسة إضافية. وكلّ من كان يظن أن برنامج مدير الأحلام فكرة عابرة، أصبح متيقّناً أن هذا البرنامج وُجد ليبقى.

أصبحت أحلام العاملين معروفة على نطاق واسع، ثم إن هذا البرنامج ولّد إحساساً بوحدة الفريق أقوى مما كان عليه سابقاً.

وعندما وُزعت المكافآت، بدأت سلسلة جديدة من الأحلام لدى العاملين الآخرين. وهؤلاء الذين كانت لديهم أحلام متواضعة في القوائم الموجودة لدى مدير الأحلام، صارت أحلامهم أكبر. ومع تحقيق العاملين بعض أحلامهم، ازدادت ثقتهم بأنفسهم وبالشركة، وأضافوا أحلاماً أشد طموحاً إلى قوائمهم السابقة في جلساتهم الشهرية مع مدير الأحلام.

لقد حدث شيء جديد كلياً. ففي الماضي، كانت ثقافة الشركات معنيّة بالعمل الجاد، والتميز، وعدم التغيب عن العمل، والتمكّن من التقانة. وكان لشركاتٍ أخرى ثقافة تتسم بالقسوة مع العاملين، أو بالاسترخاء وقضاء أوقات ممتعة. والآن، ثمة شركة واحدة ابتدعت ثقافة للأحلام، وكانت نتائجها استثنائية.

وقد أسفر هذا كله عن أنه إذا وضعت شركةٌ ثقافةً للأحلام التي يمكن تحقيقها، فلا حدود للحماسة التي يمكن أن يتّسم بها عاملوها لرفع شأن شركتهم.

التوسع والنموّ

كان العمل يزدهر في أدميرال. ازداد عدد الزبائن، وتعاظم الدخل. انخفض التسرب، ويعني هذا الانخفاض أن تكاليف إنجاز العمل قلّت أيضاً، ومن ثم تابعت الأرباح ارتفاعها.

كان ثمة ميزات كثيرة لتخفيض التسرب، لكن سايمون لم يُعِرْ معظمَهَا اهتماماً كبيراً في البداية.كان اهتمامه بتخفيض التسرب يعود أساساً إلى أنه كان يعرف أنه مكلِّفٌ جدّاً للشركة، وإلى أنه يثير قلقه. كان يعرف

أن نفقات التوظيف والتدريب التي يسببها التسرب عالية جدّاً، لكن كثيراً من النفقات المستترة نتيجة عدم التزام القوة العاملة صارت بادية للعيان عندما كان يحل مشكلة التسرب.

وخلال السنة الثالثة لبرنامج مدير الأحلام، لم يُمنَحْ موظفو أدميرال سوى 17 في المئة من الإجازات المرضية التي كانت تُمنح لهم في السنة التي سبقت تطبيق البرنامج. وهكذا فقد انخفضت الإجازات المرضية بنسبة 83 في المئة. وخلال المدة نفسها اختفت مشكلة تأخر العاملين في وصولهم إلى عملهم.

لم تكن مشكلة التسرب في الماضي مقصورة على العاملين، بل تعدّتهم إلى الزبائن. وهذه مشكلة اختفت أيضاً، إذ لم تخسر الشركة أي زبون في السنة الأخيرة.قال سايمون لكريك:«ثمة طرائقُ كثيرة يُحدِثُ فيها العاملُ تأثيراتٍ سلبيةً في الشركة، بدءاً من طلب إجازة مرضية عندما لا يكون مريضاً حقّاً، وصولاً إلى استعمال طوابع البريد العائدة للشركة لأغراضه الخاصة».

أجاب كريك: «هذا صحيح، لكنك إذا أمضيت وقتاً طويلاً تفكر في ذلك، فأنت تدفع نفسك إلى الجنون. وما يدهشني هو أنك إذا أبديت اهتماماً بالعاملين معك، فسيولونك اهتمامهم. وبالطبع، فلا بد من وجود بعض النفعيين، لكن مثل هؤلاء هم الذين يتركون الشركة في النهاية».

«كنت أفكر في الشيء نفسه. لدينا الآن 557 عاملاً، وقد ازداد حجم عملنا بنسبة 32 في المئة في السنة الأخيرة، لكننا استعملنا مواد أقل للتنظيف مما استعملناه السنة الماضية»

لم يصدق كريك تماماً ما قاله سايمون، لكن سايمون شرح ذلك بالكلمات الآتية:«ما قلتُه لك صحيح تماماً. أنا نفسي لم أصدق ذلك عندما نظرت إلى الأرقام. ظننت أن ثمة خطأً حسابيّاً، لذا تابعت البحث في الموضوع. وقد أخبرتني سندي Cindyمن قسم المحاسبة أن المد يرين طلبوا من العمال أن يُحَكِّموا ضميرهم عند استعمالهم للمواد دون أن تتأثر جودة عملهم».

قال كريك وهو يهز رأسه:«الإنتاجية تزداد، والتكاليف تنخفض. من كان يظن أن هذه الفوائد تنتج من تعليم موظفينا أن يحلموا قليلاً؟»

«أنت تظن أن هذا شيء مثير، استمع إلى ما يقوله جوزيه José. جوزيه، الذي يدير الآن فريقاً في أدميرال، حضر إلى مكتبي الأسبوع الماضي، وقال إن العاملين معه يستطيعون إضافة مبنًى جديد كل أسبوع إذا طلبنا منهم ذلك. وقد زادت مجموعته حجم عملها بنسبة 27 في المئة السنة الماضية، ومع ذلك يقولون إنهم يستطيعون إنجاز عمل أكثر مما يعملونه. دعني أقل لك يا كريك إنني في كل السنوات التي كنت أعمل فيها لمصلحتك ومصلحة آخرين، كان معظم العاملين يطالبون بمزيد من المال، لكن لم يطلب مني أحد البتة مزيداً من العمل. جوزيه كان الشخص الذي اخترناه ليخلف سكوت الذي استقال هو وآخرون قبل شهرين».

وبرغم الزيادة الكبيرة في إنتاجية العاملين، فما زالت أدميرال بحاجةٍ إلى مزيد منهم. لذا كان سايمون يركز على استئجار العاملين، لكن لم يكن يقبل الآن أن يكون هدفه هو مجرد ملء الشواغر. لم يَعُدْ بحاجة إلى أن يبحث بعصبية عن عاملين جدد، وإلى الإعلان عن ذلك في وسائل الإعلام ومواقع الويب والصحف، فالناس كانوا هم الذين يأتون إلى أدميرال.

كانت أدميرال في الماضي تنفق آلاف الدولارات ومئات الساعات لتوظيف الناس فيها، لكن هذا الأمر توقف. أما الآن، فصارت تلك النفقات تضاف إلى صندوق الادخار الذي أُحدث نتيجة مبادرة مدير الأحلام، واستُعمل في جعل العمل وفريق العمل أكثر ديناميّة.

الجوائز

في شهر يونيو/ حزيران من العام نفسه، مُنح كريك جائزة مقاول العام لولايةأوهايو، ودخل في المنافسة الوطنية على لقب مقاول العام للولايات المتحدة كلها.

أُقيم الاحتفال لمنح الجائزة الوطنية في قصر سيزار في لاس فيغاس. وكان المتسابقون الخمسون موجودين هناك مع ضيوفهم وأصدقائهم وعائلاتهم ، وكان مجموعهم ثلاثة آلاف شخص. ولمساعدته في الاحتفال، اصطحب كريك 34 موظفاً من أدميرال إلى لاس فيغاس. وقد سمح لكلٍّ من الفرق والأقسام السبعة عشر في أدميرال اختيار شخصين ليصطحبهما كريك في تلك الرحلة.

وفي الكلمة التي ألقاها كريك، أشار إلى أن الفكرة الجريئة والعبقرية التي كانت وراء مبادرة مدير الأحلام هي من إبداع سايمون، وتحدث كيف كان يراقب ويتابع أحلام كثير من الناس الذين كانت خلفياتهم الاجتماعية وسلالم رواتبهم مختلفة جدّاً، وكيف تحققت هذه الأحلام.

وخلال حديثه كان يسود القاعة صمتٌ مطبقٌ يجعلك تسمع سقوطَ إبرةٍ على الأرض.

«قبل أن أنهي كلامي، اسمحوا لي أن أقول ...لكم إننا جميعاً، لدينا أحلام. وكلما بكّرنا في الحلم، وكلما زاد معلّمونا وأصدقاؤنا الذين يشجعوننا على تحقيق أحلامنا، ازدادت حياتُنا غنًى وسعادةً. وسنتعلّم، عاجلاً أم آجلاً، مساعدةَ الآخرين على تحقيق أحلامهم. كثير من الناس الذين يعملون في أدميرال يأتون من خلفيات فقيرة. وما أدركتُهُ في السنوات الثلاث أو الأربع الماضية هو أن الفقر ليس قلة المال. الفقر الحقيقي هو فقر الفرص المتاحة. نحن، في أدميرال، نؤمن بالأحلام، ونتيح للناس الفرصة ليعيشوا أحلامهم! وعندما انطلقنا في حل مشكلات محدّدة تماماً، اكتشفْنا جوهرَ الحياة وهو: ما هو حلمك؟ ولماذا لا تعيشه؟»

وقف كلٌّ الحاضرين وصفقوا لكريك وهتفوا له، وكان أشد الموجودين شعوراً بالفخر والكبرياء هم عاملي أدميرال الأربعة والثلاثين.

وقبل عيد الميلاد بأسبوع، اختيرت أدميرال أفضلَ شركة في المدينة. من كان يتصور ذلك؟ فقد نالت شركةٌ للبوابين جائزةً كانت تُمنح عادةً لبعض وكالات الإعلان الضخمة، أو لشركاتٍ متعددةِ الجنسيّةِ.

بعد ذلك، صار يَرِدُ إلى كريك وسايمون وسين، وبقيةِ مديري الأحلام، عددٌ لا يُحصى من الطلبات كي يظهروا في وسائل الإعلام، ولم يمُرَّ يومٌ دون أن يتّصلَ شخصٌ بأحد أعضاء فريق أدميرال ليطلب منه البدء في وضع برنامجِ مديرِ أحلامٍ لشركةٍ أخرى. لكن لم يُجّرِ أحدٌ من أدميرال مقابلةً مع أحد، ولم يَترْكْ أحدٌ الشركةَ.

عيد الميلاد

في أول استطلاع للآراء، كتب أحدهم: «ما أريده هو عيد ميلاد مميَّز». لقد كانت تُرسَل الاستطلاعات بعد ملئها إلى الإدارة مغفلةً اسم مرسلها، لكن سين كان يقرأ دوماً هذا الاستطلاع، وكان يتمنّى معرفة صاحبه، ويقول في نفسه «ما أبسطَ هذا الحلم!» وقبل حلول عيد الميلاد بستة أسابيع، جاء بوب بيكر Bob Baker لحضور أول جلسة أحلامٍ مع سين. لقد كان هو الشخص الذي كتب هذا الحلم البسيط على ورقة الاستطلاع الأصليّة، ثم كتبه ثانيةً على قائمة الأحلام التي سلّمها إلى سين في بداية مناقشتهما.

كان عمر بوب 23 سنة، وقد تخلّت عنه عائلته عندما كان في الخامسة عشرة، وهو متزوج وله ولدان ـ جوشوا في الخامسة، وليزا التي عمرها سنتان.

وقد أمضى وقتاً طويلاً قبل أن يرسلَ طلبَهُ لمقابلة مدير الأحلام. وكان بين آخرِ العاملين الأصليين الذين وقّعوا على البرنامج، لكنه هنا الآن.

عندما نظر سين إلى قائمة الأحلام، ذهلته بساطة الحلم الذي كتبه بوب. وبعد كلِّ المدة التي أمضاها مديراً للأحلام، أدرك أنّ أحلام الناس تتطور. ففي البداية، يختارون أحلاماً صغيرة، ثم يحققونها، وبعد ذلك ينتقلون إلى أحلام أكبر. وقد استنتج سين من قائمة بوب أنه لم تسنح له فرصة لمتابعة أحلامه، وشكّك في أنْ يكونَ السبب هو الكسل، إنما يكمن السبب في أنه أنفق كل وقته وطاقته لمجرد بقائه على قيد الحياة.

وفي الخطوة الأولى نحو الحلم، كان يكتفي الحالمون بأشياء متواضعة، لكن سين ركّز مباشرة على العبارة البسيطة (عيد ميلاد متميّز).

سأله سين: «ما هو شكل عيد الميلاد المتميز هذا؟»

بدأ بوب بوصف ما يعنيه بالتفصيل، وتبين أن هذا هو حلمه مُذْ كان طفلاً، لكنه يريد الآن أن يستمتع أولاده بهذا الحلم الذي ما زال مغروساً في أعماقه.

وحين كان يصف بوب حلمه، كان يسجل سين ما يسمعه بأكبر قدر ممكن من التفصيل، ثم جلسا معاً لكتابة الخطّة. أجريا تقويماً سريعاً لوضع بوب المالي، ثم صمّما خطة للادّخار للأسابيع الستة الآتية.

وقد قال سين لبوب وهو يهم بالخروج من مكتبه: «ثلاثة شيكات من الآن حتى حلول عيد الميلاد. قد لا يكون هذا بالضبط ما كنت تحلم به لأولادك وعائلتك، لكنني متيقّنٌ أنه يمكننا جعل هذا أفضل عيد ميلاد لكم».

أناط سين ببوب وضعَ خطةٍ، وكان في ذهن سين خطة أخرى، مع أنه كان يدرك أن من الضروري مساعدة بوب في كلتيهما.

وفي وقت متأخر من ذلك اليوم، أرسل سين مذكرة إلى جميع المديرين ورؤساء الأقسام، يشرح فيها الحلم الذي عالجه في ذلك اليوم. ذكر لهم أعمار واهتمامات زوجة بوب وأطفاله، ودعا كلَّ من يستطيع منهم الإسهام في تحقيق هذا الحلم أن يرسل الأطعمة والهدايا أو النقود إلى مكتب سين أو ميشيل بحلول 21 ديسمبر / كانون الأول.

كان 22 ديسمبر موعد جلسة الأحلام الثانية لبوب. كان موعدها الأصلي 12 ديسمبر، لكن سين أخّرها عمداً. وعند وصول بوب، طلب سين منه الجلوس، وسأله عن نجاح الخطة التي وضعاها معاً. وما حدث هو أنّ بوب التزم خطة الادخار تماماً.

«يبدو أن ما قلتَه صحيحٌ يا سين، فإنني لا أستطيع أن أدخر كل ما طُلِبَ مني، وهذا يعني أنه قد لا أحتفل بعيد الميلاد الذي حلمتُ به تماماً، ومع ذلك فسيكون أفضل أعياد الميلاد التي احتفلنا بها سابقاً».

ابتسم سين ووقف على قدميه وقال: «أنا فخور بك يا بوب. دعنا نتمشى قليلاً معاً».

ذهبا إلى مكتب آخر كان فيه بعض الإداريين يجمعون الهدايا طوال ستة أسابيع. وقبل وصولهم مباشرةً إلى المكتب، أخبر سين بوب أنه وبعض موظفين آخرين سيساعدونه على تحقيق حلمه.

وفي تلك اللحظة، فتح سين الباب، ولم يصدق بوب ما رأته عيناه. إنه جبل من الكرم. مضاربٌ للعبتي التّنس والبيسبول، دُمىً، أحذيةٌ رياضية، دراجة هوائية، ألبسة، أطعمة وحلويات تكفي لوليمة عيد ميلاد.

عندئذٍ التفت إلى سين وقال له:«آه، ما أروعك من إنسان!»

كل شخصٍ يبيع

كانت بترا تعمل في النوبة الليلية في مباني مكاتب التنظيف التابعة لأدميرال بمركز المدينة، وفي حفلة عيد ميلاد عائلتها، قالت لعمها جو

Joe، الذي كان يدير مبنى في الشارع الخامس:«يا عمي، لماذا لا تدعنا ننظف مبناك؟ أنت تعرف أن عملنا أفضل من أعمال الشركات الأخرى؟»

وفي شهر مارس/ آذار ، كان العقد بحاجة إلى تجديد، وتولّت أدميرال تنظيف مبنى جو، بدءاً من الأول من يونيو/ حزيران.

تحدث كريك مع سايمون هاتفياً وقال له: «سمعت أننا وقعنا عقداً لتنظيف مبنى الرجل العجوز لندنر Lindner في الشارع الخامس».

أجاب سايمون:«هذا صحيح، لكن هل عرفت كيف حصلنا على العقد؟»
عندما سمع كريك الحكاية وجّه كتاباً إلى قسم المحاسبة لإصدار شيك بألف دولار. وخلال عودته إلى البيت، توجّه إلى المبنى الذي تعمل فيه بترا، وشكرها، وأعطاها الشيك.

ومرة أخرى، انتشر الخبر في أدميرال كانتشار النار في الهشيم، وصار كل من يعمل في أدميرال يسعى لتوفير مشروعِ عملٍ لأدميرال.

وبذلك تحول عدد المشتغلين في مبيعات أدميرال من ثلاثة أشخاص إلى 550 بين عشية وضحاها. كان العاملون في أدميرال يفتشون عن مشروعات جديدة لشركتهم أينما كانوا.

وبذلك حدث لأدميرال توسع آخر، عبر عنه كريك لفريقه التنفيذي بالكلمات الآتية:

«يبدو منطقيّاً أن يتوقف المرء قليلاً ليفكر في عمله. السبب في انهيار معظم مشروعات الأعمال هو أن لديهم قلة من العاملين في المبيعات، وكثرة

في الإداريين الذين يدعمونهم. الشركة الناجحة هي التي يكون كلُّ شخص فيها جزءاً من القوة العاملة في المبيعات. فعندما يبيع كل شخص، فلا شك في نجاح الشركة».

كان يسودُ الجوَّ في الغرفة التي تجري فيها اجتماعات المديرين التنفيذيين روحُ الصداقةِ الحميمةِ. وقد كان يفكر كلٌّ من الحاضرين فيما يمكن أن يسهم به لمصلحة الشركة ، لكن تفكيرهم كان متنوّعاً، والتنّوع يولّد تعاوناً ديناميّاً.

ما كانوا يريدون دوماً أن يصدّقوه، هو الآن مرئيٌّ ومجرَّبٌ أمام أعينهم. وعندما يعرف الناس أنك تهتم بهم، تكون استجاباتهم لطيفة، وعندئذٍ يسعى كل شخص للمساعدة، وذلك عن طريق البيع، مثلاً، الذي تحدث عنه كريك.

لنكنْ واقعيينَّ

في بداية الاجتماع المقبل، أعلن كريك أنه لم يترك أحدٌ عملَهُ في التسعين يوماً الأخيرة، وهذا سِجِلٌّ لم يسبق لأدميرال أن حققته.

سايمون:«حسناً، أظن أنه آن الأوان كي يترك بعضُ الناس عملَهم».

وعندما سأل سايمون عما يعنيه، كرر سايمون كلامه السابق نفسه.

وإذ ذاك علّق كريك بشيء من العصبيّة قائلاً:«ما الذي تقوله؟»

أجاب سايمون:« ما من أحدٍ يحبّ أن يعمل في تنظيف المكاتب والمراحيض إلى الأبد. بعض هؤلاء الناس يعملون ويتابعون مقرراتٍ دراسيةً في الكلية.

فإذا لم يرتقوا في منظّمتهم، فعلينا مساعدتهم على الانتقال إلى مكان آخر حيث يمكنهم مواصلة تقدمهم وتحقيق أحلامهم».

لم يَرُقْ لكريك هذا الكلام وقال:«هل أنت أحمق؟ في البداية كان كلُّ همِّنَا إبقاءهم، والآن تحاول استبعادهم؟

«علّق بيتر قائلاً: «قد يكون سايمون محقّاً، فإذا لم نفعل ذلك، سيبدأ التزامهم في الضعف، ولن يمضي وقت طويل قبل أن تعود المشكلات نفسها التي عانيناها... سوء الأداء، التأخر، الإجازات المرضية، الكسل، التسرّب».

عند ذلك قال سايمون:«بيتر على حق، لا يمكننا الاحتفاظ بهم، فقليل من التسرب شيء مفيد. عندما يكون التسرّب صفراً، فهذه علامة صحيّة. وعندما نرفع مستواهم ونساعدهم على تحقيق أحلامهم، فمن الطبيعي أن يتركنا بعضهم..».

قاطعه كريك بقوله:«انتظر، فحتى لو وافقتُ على هذا الجنون، فكيف يمكنك تنفيذه؟ لا يمكنك أن تُخرجَ هؤلاء الناس وتقولَ لهم» آسفون، فإنكم تستحقون عملاً أرقى مما تقومون به».

شرح سايمون ما يريده كما يلي:«كلا، لن يكون الأمر كذلك البتة. ما نريده هو مديرَ أحلامٍ آخر، نوعاً آخر من مديري الأحلام، له خلفية تتعلّق بالتوظيف. مدير الأحلام هذا سيكون مسؤولاً عن العثور على أعمال لموظفينا خارج أدميرال وذلك عندما يستحقون أعمالاً أرقى من تلك التي يمارسونها هنا».

سأل كريك:« هل تعني العثور على وكالة توظيف داخلية؟»

«بالضبط».

«أنت أحمق، أنت شخص غريب الأطوار تماماً. كان هدفنا هنا هو العمل على الاحتفاظ بالناس. والآن، أنت تريد تسهيل مهمة تركهم لنا؟»

سايمون:«نعم».

كريك:«دعني أتوثق من أنني أفهمك جيداً. أنت تريد مني استئجار شخص لينقل موظفينا إلى مكان آخر؟»

سايمون:«هذا أمر جيد لعاملينا يا كريك. قد يفسَّرُ هذا أنه خطوة من قِبَلِنَا في غير مصلحتنا، لكنْ في مصلحة العاملين لدينا. أليس الأمر كذلك؟ سيحقق هذا لنا احترام عامليك بمستوىً لا يستطيع معظم مديري الشركات الأخرى أن يحلموا به. سيرى الناس في أدميرال مكاناً يمكن للأحلام أن تصبح حقيقةً فيه، مكاناً لن يُجبَرُوا على العمل فيه إلى الأبد. سيرغب الناس الذين يودّون تحقيق أحلامهم في الحضور والعمل هنا. لذا سنظل مركز جذبٍ للنوع الجيد من الناس الذين يتوقون للعمل الجاد لتحقيق أحلامهم».

وافق كريك على ما ذكره سايمون، وإن بدا أنه كان يسمع شيئاً يؤلمه، وقال:

«أعرف أنك على حق، يبدو أننا عملنا بجهد كبير لتكوين فريق عمل هنا، وأنّ لدى هذا الفريق شعوراً بأنه أسرةٌ واحدة».

أنهى سايمون الحديث بقوله:«وهم أشبه بأسرة حقّاً، لكن لا بد أحياناً من انفكاك بعضهم عنها».

وافق الفريق على ذلك بالإجماع، وأُجريت الترتيبات للعثور على عضوٍ جديدٍ في فريق مديري الأحلام. وسيقدّم هذا الشخص المساعدة إلى أفضل وألمع عاملي أدميرال ليوسّعوا آفاقهم ويسعوا لتحقيق أحلامهم.

وقد استطاع سايمون إقناع كريك والآخرين بأن التسرب ليس شيئاً سيئاً دائماً. كان من الضروري تشجيع بعض الناس على الانتقال إلى مكان آخر لأنهم خطرون ومفسدون للفريق، وكان آخَرون غير مناسبين، لكنْ كان من الضروري تشجيع آخرين على الانتقال إلى شركةٍ أخرى لأنهم - ببساطة - يستحقّون أعمالاً أرفع شأناً من تلك التي يمارسونها في أدميرال.

وهكذا فلا يجب البتة أن يكون الهدف جعل التسرب صفراً.

مشكلاتٌ من الطراز الأول.

حين كان سايمون يسير قريباً من مكتب كريك ، رآه وقال له:« الوقت تغيّر يا كريك». وعندما سأله كريك عن السبب، أجاب :«الأسبوع الماضي، أعلنّا في الصحف عن وجود ثلاثة شواغر لدينا، وتسلمنا700 طلب عمل. ثلاثة أرباع هذه الطلبات قُدّمت من أشخاص نصحهم عاملونا بمحاولة العمل في شركتنا».

«أعرف ذلك. فقد كنت أتحدث هذا الصباح مع سين الذي أخبرني أنه في نهاية كلّ جلسة أحلامٍ تقريباً يجريها مع أحد العاملين، كان الأخير يسأل سين عمّا إذا كان ثمة وظائف شاغرة. وكان يقول لديّ أخ ... عمّة ... صديق ..».

فكّر كريك بينه وبين نفسه أن هذه مشكلة من نوع جيد ،إذ لم يكن يغيب عن باله تلك الأيام القديمة، التي لم تكن فيها الأمور على ما يرام.

تابع سايمون حديثه بقوله: «لقد قدّم سين اسماً لهذا النوع الخاص من المشكلات».

«ما هو هذا الاسم؟»

«لقد أطلق عليها اسم مشكلات من الطراز الأول».

«أُحِبُّ ذلك. فلدى بعض الناس مشكلات حقيقية، ولتتحقق من ذلك، ما عليك إلا سؤال منافسينا».

الاستشارات

بعد قرابة أربع سنوات، قرر سايمون، بعد تفكير عميق، التفرغ جزئياً لتقديم بعض الاستشارات التي تتعلق بمفهوم مدير الأحلام ومبادئه. وافق كريك على أن يتغيب سايمون عن العمل يوماً كل أسبوع ليعمل مستشاراً لشركاتٍ أخرى. وهكذا كوّن سايمون فريقاً مع اثنين من أصدقائه القدامى في شيكاغو لإنشاء شركة استشارية.

كان أول زبائنه البنك الذي كان يعمل فيه صديقه إدْ. أول ما فعلوه للبنك وضع برنامج تجريبي في فروعه في أوهايو وكنتاكي وإنديانا مدته ستة أشهر. وبعد أن تُوِّج هذا البرنامج بالنجاح، قدموا برنامجَ مديرِ أحلامٍ لأفضل زبائن البنك ... ومن ثم انتشر عملهم في المنطقة انتشاراً واسعاً.

لم يكن سايمون يسعى في هذا وراء المال. ما كان يسعى إليه هو أن يعرف هو نفسه، وأن يثبت للآخرين، أن الفكرة تنجح خارج حدود شركات البوابين.

وخلال الأشهر الاثني عشر الآتية، قدم مساعدة إلى بنكٍ، وسلسلةٍ من مطاعم الوجبات السريعة، وشركةٍ للتأمين، وسلسلة من الفنادق، وكانت مساعداته تبدأ بترويض فريق العمل الكبير لهذه الشركات ومعالجة مشكلات التسّرب فيها. وكما توقع، كان للناس في كل من هذه الشركات أحلامهم.

المنافسة

استمعتْ ساندرا، مصادفةً، إلى محادثة في غرفة الطعام بين ثلاثة من العاملين.

«لقد عرض عليَّ فندقُ ريجنسي عملاً فيه، وقالوا لي إنهم سيرفعون راتبي».

«وماذا قلتَ لهم؟»

«تحدثت مع زوجتي في الموضوع، وقالت لي إذا ذهبتَ هناك، ومنحوك بضعة دولارات إضافية، فما الذي ستكسبه غيرها؟ الناس في أدميرال يهتمون بك وبمستقبلك. هل يوجد في ريجنسي مدير للأحلام؟ إنها على حق، لذا أخبرت الذين اتصلوا بي من ريجنسي أنني لن أقبل عرضهم السخيّ جدّاً».

ذكرتْ ساندرا لميشيل أن «برنامج مدير الأحلام يولّد الولاء، وفي أي شركة يتعاظم فيها نقص العمالة ، يكون هذا البرنامج هو الحلّ المثالي النهائي، الذي يُعلي من القوة التنافسية للشركة».

ما هي التكلفة؟

مرت الأسابيع والشهور، وكان فريق مديرَيْ الأحلام يكبر ويتعاظم. وعندما بلغ عدد موظفي الشركة 625، وذلك في أوائل السنة الرابعة بعد إطلاق مبادرة مدير الأحلام، استأجرت أدميرال مديرَيْ أحلامها الثامن والتاسع.

وفي أحد اجتماعات الفريق، قال بريان Brian، أحد مديري الأحلام الجُدُد: «كنت أتناول طعام العشاء في عطلة نهاية الأسبوع مع أحد زملائي السابقين في الكلية وزوجته. وهو ما زال يعمل في البنك الذي كنت أعمل فيه قبل مجيئي إلى أدميرال. وقد سألني عن التكلفة. وفي الحقيقة، لم أكن أعرف الجواب. هل يعرف أيٌّ منكم ذلك؟ ما أعنيه هو هل نعرف تكلفة برنامج مدير الأحلام؟»

وعندما تبسّم سايمون، سأله بريان عن سبب تبسمه.

أجاب سايمون: «طرح عليّ كريك السؤال نفسه عندما عرضْتُ عليه الفكرة أول مرة، كما أنه أول سؤال تطرحه عليَّ الشركاتُ التي تستشيرني في هذا الموضوع. أخبِرْ صديقك أنه يطرح السؤال الخاطئ».

«وما هو السؤال الصحيح؟»

«في البداية، أخبرتُ كريك أن السؤال الصحيح هو: ما المقدار الذي ندّخره من العملية؟ لكنْ، وبمرور الوقت، تطور السؤال فصار: ما مقدار ما نربحه منها؟ وإنني أظن الآن أن من المهم طرْحَ السؤال الآتي: ما هي التكلفة التي سنتحملها إذا لم نطبّق البرنامج؟ لقد أعلَمَنَا الخبراءُ

والمستشارون أنها بين25 و 100في المئة من التعويض السنوي للموظف. كنا نعرف أنها أعلى من ذلك، لكننا لم نكن نعرف مقدار الزيادة. وفي الأسبوع الماضي، قرأت أن البحث الذي أنجزته Bliss & Associates يبيّن أن التكلفة التي تتحملها الشركات بسبب التسرّب تعادل 150 في المئة على الأقل من الراتب الأساسي للموظف. لذا عد إلى صديقك وأخبره أنه يطرح الأسئلة الخاطئة. وفي الحقيقة، فإن السؤال الصحيح ليس هو السؤال: كم تخفض مبادرة مدير الأحلام من تكلفة التسرب؟ السؤال الحقيقي هو: ما هو المبلغ الذي ترغب في إنفاقه لإيجاد فريق عالي الفاعلية ومتضامن ومتحمس يُعْنَى بعملك، وذلك إذا علمتَ أن كل دولار تدفعه سيعود إليك ثلاثة عشر دولار أو ستة أو عشرة ؟ ثم إن هناك شيئاً آخر، أخبره، إنْ ظلّ يطالبك بمزيدٍ من المعلومات، أنه يجب استئجارك مستشاراً له».

بعد ذلك تابع سايمون الكلام موجّهاً حديثه إلى جميع أعضاء الفريق:«اسمعوا أيها الناس! خلال السنوات العشرين القادمة، ستنشب حرب للحصول على العمالة والمواهب في هذا البلد. وقد أوردت مجلة Business Week أنه خلال السنوات العشر القادمة، سيكون 21 في المئة من المواقع الإدارية العليا، و24 في المئة من المواقع الإدارية المتوسطة، شاغرةً، وذلك في جميع المهن والمناطق والصناعات. وفي المناطق التي توجد فيها عمالة غير ماهرة، فنحن نعرف جميعاً أن الإحصائيات أسوأ، والنقص في المواقع أشد».

كانت هذه أفكاراً لا بد أن تشاطره فيها قياداتُ الشركات الأمريكية الكبيرة، لكنه كان يرويها في غرفة اجتماعات مع بعض كبار الموظفين في شركة بوابين.

«سيترك بعضكم أدميرال لأن إمكاناته ستتيح له العمل في شركات من مستوى أعلى. لا بأس بذلك. وخلال وجودكم هنا، اجعلوا عيونكم وآذانكم مفتوحة، وتعلّموا أكبر قدر ممكن مما يتعلق ببرنامج مدير الأحلام، وعندما يحين الوقت، خذوا البرنامج إلى المكان الذي هو بحاجة إليه. من الخطأ اعتبار أدميرال مجرد شركة خدمات لتزويد البوابين. عملنا يتجلى في مساعدة الناس على تحويل أحلامهم إلى حقيقة؛ خدمات أدميرال هي العربة التي نستعملها لتوفير تلك الفرصة. من النادر أن تظهر الأعمال على حقيقتها، لكنّ علينا ألا نخطئ ـ فالأحلام هي عملة المستقبل».

الحاجة غير المحْكيَّة

طرح سايمون على فريق مديري الأحلام السؤال الآتي:«تُرى، ما الذي يريده الناس؟»

أجاب أحدهم:«يريدون عملاً له معنى».

سأل سايمون: «أو ماذا؟»

أجاب آخر:«الاعتقاد بأنهم يتقدمون باتجاه تحقيق أحلامهم».

«وما هي مهنتك؟»

«مساعدة الناس على إيضاح أحلامهم».

«وماذا أيضاً؟»

«مساعدتهم على وضع خطة لإنجاز أهدافهم قصيرة الأمد، والمتوسطة الأمد، وبعيدة الأمد».

ثم طرح السؤال الآتي:«كيف تعرفون ما إذا كانت خطةٌ ما جيدةً؟»

لم يجب أحد عن السؤال. كان مديرو الأحلام القدماء يعرفون الجواب، لكنهم أرادوا أن يعرفوا جواب الجُدُد منهم.

قال سايمون بصوت مرتفع:«افتحوا كتيِّبَ الأحلام الذي لديكم، الصفحة 76».

وكان سين وميشيل قد وضعا معاً كتيّباً للأحلام Dream Manual لخّصا فيه العملية للموظفين. وعندما سألهم سايمون أن يذكروا ما قرؤوه، أجابوا جميعاً بصوت واحد:«هؤلاء الذين يخفقون في التخطيط يمكنهم أن يخططوا لإخفاقهم».

سأل سايمون: « لماذا نفعل ما نفعله؟»

أجاب أليكس Alex ، وهو أحد المديرين الجدد: « لأنني شخص جيد!» وعندئذٍ ضحك الحاضرون في خفوت.

علّق سايمون على هذا الجواب بقوله:«خطأ، لكن شكراً لتفاعلك. أكرر، لماذا نفعل ما نفعله؟»

وإذ ذاك انبرت ميشيل لتقول:«لمّا كان الناس يمضون معظم حياتهم في العمل، فمن الضروري أن يستمتعوا به، أو، على الأقل، أن يعرفوا أنه يأخذهم باتجاه أحلامهم».

القوة الخفيّة للأحلام

حتى الآن، كان كل شخص في أدميرال يقاوم إغراء إجراء مقابلات مع وسائط الإعلام. لقد نشر بعض مديري الأحلام مذكّراتهم وكتيّباتهم على موقعٍ إلكترونيٍّ عامٍّ لمساعدة الشركات الأخرى التي كانت تسعى لمحاكاة البرنامج، لكنهم لم يشعروا أن استعمال وسائل الإعلام كان ضروريّاً. ثم وردت مكالمةٌ هاتفيةٌ بدا أنّ من الأفضل رفضُهَا.

كانت ساندرا ارتقتْ في عملها لتصبح مديرةَ أحلامٍ قبل نحو 12 شهراً، وكانت قد وظّفت ستيوارت ليكون المساعدَ الجديد لسايمون. وكان ستيوارت هو الذي رد على الهاتف.

في ذلك الوقت، طلب سايمون من مساعده عدم إزعاجه بالمكالمات الهاتفية. لذا عندما دخل ستيوارت إلى مكتب سايمون، رأى عينيه مغلقتين، وقدميه فوق مكتبه.

قال ستيوارت: « آسف للمقاطعة، لكنني أظن أنك ستتلقى هذه المكالمة».

أجاب سايمون دون أن يفتح عينيه: «ربما لست مستعدّاً لذلك».

« إنها ليندا كريي Linda Gray منتجة العرض The Frank Morgan Show ، وهي تود معرفة ما إذا كنتَ ستظهر في العرض».

حتى الآن لم يفتح سايمون عينيه، ولم يُنزِلْ قدميه عن المكتب، لكنه قال: «أخبرهم أن اقتراحهم أسعدني، لكنني لا أريد ذلك ، شكراً».

نظر ستيوارت إليه. وعندما شعر سايمون بعد بضع دقائق أن ستيوارت ما زال واقفاً في الغرفة، قال: «هل ثمة سبب يجعلك تواصل وقوفك في مكتبي؟»

عاد ستيوارت إلى الهاتف ورفع سماعته، وكان المتحدث على الجانب الآخر متعوّداً أن يسمع نوعاً آخر تماماً من الأجوبة.

بعد ظهر اليوم الثاني، تلقى ستيوارت مكالمة أخرى لسايمون. وفي هذه المرة كان المتكلم فرانك موركان نفسه. وعندئذٍ قال ستيوارت لسايمون:

«في هذه المرة لا يمكنك رفض تلقّي المكالمة، لأن في ذلك شيئاً من التكبّر والعجرفة».

عندئذٍ أخذ سايمون السماعة وقال: « هالو!»

كانت خلاصة حديث سايمون عدم موافقته ثانيةً على طلب فرانك موركان الذي ذكر لسايمون أن الملايين من الأمريكيين سيستفيدون من الأفكار الإبداعية الرائعة التي توصل إليها سايمون. عندئذٍ أصبح سايمون في وضعٍ لا يستطيع فيه رفض طلب إجراء المقابلة.

وفي يوم الثلاثاء المقبل ظهر سايمون في عرض The Frank Morgan Show . وكانت المقابلة واحدةً من المقابلات النادرة في التلفاز التي لم يكن فيها الشخصُ الذي تُجرَى معه المقابلةُ يعرضُ منتَجاً للبيع، وكان العرض مثيراً للاهتمام دون ريب بسبب شخصية سايمون الفذة ونجاحه في عرض اكتشافه.

ولبدء الحديث، سأل فرانك سايمون:«كيف خطرت ببالك فكرة مدير الأحلام؟»

«أنت تعرف أنه كان لدينا مشكلة كبيرة، وبدا أنّ جميع الشركات الأخرى تحاول التعاملَ معها، لكنْ بطريقة سطحية. لذا بدأتُ بالتفكير إننا بحاجةٍ إلى حلٍّ مختلف جذريّاً. وعندما ألقيت نظرة شاملة على عاملينا، بدا لي أنهم تعساء. لذا بدأت أسأل نفسي: كيف يمكننا تحسين أوضاع هؤلاء الناس؟ ولما كانت شركتنا توظف بوابين، أدركت صعوبة مهمتي. ثم فكرت في كل الوسائل التي تحتال بها الشركات الأخرى سعياً للتخلص من هذه المشكلة ورفع مستوى العاملين فيها. بعد ذلك، بدأتُ بدراسة طبيعة التأثيرات الملهِمة التي تفعل فعلها في الناس، وملاحظة ما هو الأكثر تأثيراً فيهم. وكان أن اكتشفتُ أننا نُقَادُ بأحلامنا».

وعندما سأله فرانك عن الطريقة التي يحدث بها ذلك، أجاب سايمون:

«نحن نصبح أحلامنا. قل لي ما هي أحلامك، أقُلْ لك أي نوع من الناس أنت. وعندما أعرف أحلامك، فلا أكتفي بمعرفة أي نوع من الناس أنت في هذه الأيام، بل أُصبحُ على معرفةٍ بذلك النوع من الناس الذين تطمحُ أن تكون منهم في مستقبل حياتك».

استمرت المقابلة ساعة كاملة، تلقى سايمون بعدها مكالماتٍ هاتفيةً من جميع أنحاء البلاد.

كان سايمون يقدم ، مراراً وتكراراً، أمثلةً قوية ومقنعة على أن لبرنامج مدير الأحلام تطبيقاتٍ لا في عالم الشركات فحسب، بل أيضاً في الزواج، والصداقة، والسياسة، والتعلّم، وفي كل الميادين الأخرى في الحياة والمجتمع.

وقد ردّ سايمون على أحد الذين اتصلوا به هاتفياً خلال المقابلة بقوله:

«إن مساعدة الناس على متابعة أحلامهم وتحقيقها، هي إحدى الوظائف الأولية لجميع العلاقات. وهذا صحيح سواء أكانت العلاقة بين الرجل وزوجته، أو الأب وأبنائه، أو الموظّف وصاحب العمل».

وحين كانت المقابلة تقترب من نهايتها، سأل فرانك سايمون:«ما الذي يمكنك قوله لصاحب عملٍ أو مديرٍ تنفيذيٍّ في شركةٍ، من الذين يشاهدونك الليلة؟»

«يكفيني القول إن أكبر المشكلات التي سنواجهها في الشركات الأمريكية في السنوات الخمس والعشرين القادمة، ستحدث جميعها في ميدان الموارد البشرية، وبخاصةٍ في المواهب والعمالة. سيتجاهل التنفيذيون هذه التحديات الخطيرة. ويتعين على المديرين التنفيذيين الرئيسين CEOs أن يهيئوا أنفسهم لاستكشاف المواهب ورعايتها والحصول عليها، مثلما يفعل مدربو كرة القدم. إن مستقبل أي رياضة يتوقف على المواهب الرياضية في الملاعب. ما الذي يجعلك تظن أن عملك مختلف عن هذا؟»

اليوم

اليوم، وبعد مرور خمس سنوات على ولادة المبادرة، أصبحت نسبة المشاركين في برنامج مدير الأحلام أكثر من 98 في المئة من العاملين في أدميرال. وقد تضاعف مالكو البيوت من العاملين ثلاث مرات في خمس سنوات، وانخفضت ديون الاستهلاك بين العاملين بنسبة 40 في المئة، وتحقق 2,785 من الأحلام الكبيرة.

لقد انخفض التسرّب من 400 في المئة إلى 12 في المئة فقط، وذلك في السنوات الخمس الماضية، وكان اختيار وظيفةٍ أفضل لبعض عاملي أدميرال في أماكن أخرى يمثل 70 في المئة من هذا التسرب ، وازدادت الإيرادات الإجمالية ثلاثة أضعاف ما كانت عليه، وارتفع عدد العاملين من 407 إلى 743، من ضمنهم 11 مديراً للأحلام. أما الأرباح، فكانت في تزايد مستمر منذ بدء تطبيق البرنامج.

كان العاملون يجتمعون شهريّاً بمدير الأحلام، بغية قضاء وقت معه يحلمون خلاله كيف يمكن لهم ولعائلاتهم أن ينعموا بمستقبلٍ أغنى فرصاً وأجدى ماديّاً.

وفي هذه الأيام، صار يُسمح لأولاد العاملين في أدميرال، ممن بلغوا الثانية عشرة أو أكثر، بمقابلة مديرٍ للأحلام مرة كل شهر ليناقشوا معه مستقبلهم وأحلامهم...

وبدءاً من السنة القادمة، ونتيجةً لآخر استطلاعٍ، سيُسمَحُ لأحفاد العاملين ممن بلغوا الخامسة عشرة أو أكثر، بمقابلة مديرٍ للأحلام مرة كل شهر.

ليس من الصعب معرفة السبب في أن أدميرال لم تعد تعاني مشكلة التسرب. وفي حفلة العشاء السنوية الأخيرة التي أقامها كريك للعاملين، ورد في كلمته التي وجهها إليهم قوله: « ما السبب الذي يجعل عدداً كبيراً من الناس يصاب بالذهول عندما يرون ما نفعله هنا في أدميرال؟ إنني أطرح على نفسي هذا السؤال دائماً. لقد اكتشفت أنه عندما يلاحظ الناس أنك عندما تعاملهم على أنهم بشر، فإن استجابتهم تكون رائعة. الأحلام موجودة في قلب كلّ شخص، وفيها يزداد ولعنا وحبنا لحياتنا».

ما هو حلمك؟

خلال دخول سايمون إلى مبنى الإدارة، توقّف قليلاً في ردهتها ليقرأ تعميماً كان معلقاً على لوحة الإعلانات منذ أكثر من سنة. وكان، في معظم الأيام، لا يلتفت إلى التعميم لأنه يعرف محتواه، ثم إنه مشغولٌ بأشياء لا بد أن ينجزها. لكنه كان يجبر نفسه، من وقت إلى آخر، على الوقوف لقراءته، كما لو أنه كان يقرؤه أول مرة، وذلك لإعادة التركيز على العمل الموجود بين يديه.

كان مكتوباً في التعميم...

ما هو حلمك؟

إنه سؤال يستحقّ التفكير فيه، وهو سؤال تتطلب الإجابة عنه وقتاً من الناس الذين يهمنا أمرهم.

وفي جميع التعاملات، علينا ألا ننسى أبداً أن الناس هم الذين يديرون مشروعاتِ العمل والمنظمات. وفي الطرفين المنخرطين في أي تعامل، نجد الناس. لذا فالناس هم المسؤولون عمّا إذا كانت الشركات ناجحةً أم لا ... وللناس أحلام. وفي الحقيقة، فإن القدرة على الحلم جزء كبير مما يميزنا بوصفنا بشراً.

ومن المغري أن تُقنعَ نفسَك بأن أحلام موظفيك لا تتعلق بعملك. هذا صحيح إذا لم يكن لموظفيك علاقة بعملك - ولو صحّ ذلك - فَلِمَ توظفهم لديك؟

ويشعر معظم العاملين أنهم يُستَغَلّون. لكنك إذا تمكّنت من إقناعهم أن مصالحهم تسكن قلبَكَ، فإنك ستعكس ذلك الاعتقاد، وتولّد لديهم روح عمل الفريق والولاء لشركتك.

بوسعك تجاهل أحلام الناس، لكن هذا ليس في مصلحتك. أنت حرٌّ في تجاهل أحلام أطفالك، وأحلام زوجك، وأحلام عامليك، وأحلام زبائنك، وأحلام أمتك. لكنك في كلٍّ من هذه الحالات، ستدفع ثمناً غالياً لهذا التجاهل. الأحلام لا تُرى، لكنها قوية. فكر لحظةً في التيار الكهربائي. لا يمكنك أن تراه لكنه يجعل كل شيء يسير على ما يرام. إنه لا يرى لكنه قوي! وإذا شككتَ لحظةً في قوة الكهرباء، ففكر فيما يمكن أن يحلّ بك إذا وضعتَ إصبعكَ على سلكٍ مكهربٍ مكشوفٍ. سيذكّركَ هذا بقوتها بسرعة. إذا شككت في أن الكهرباء تجعل كلّ شيء يسير على ما يرام، فهل لي أن اقترح عليك الاستغناء عنها في مكتبك غداً! أظنّ أن ما يحدث عندئذٍ أنك لن تُنجز سوى القليل، وأن معظم موظفيك سيذهبون إلى بيوتهم.

لذا فإن الأحلام أساسية. إنها لا تُرى، لكنها قوية الفاعلية. لا يمكنك رؤيتها، لكنها تدفع كل شيء في حياتنا.

القسم الرابع والأخير

الانطلاق

تطبيقات ووسائل

نحن نعيش وسط ثقافة، يجهد أصحابها باستمرار للحصول على المزيد في كل شيء، لا سيما المعرفة.

لكن تكدّس المعرفة وحدها لا يكفي وحده للوصول بنا إلى الهدف الذي نقصده، لأن التحدي الحقيقي يكمن في تطبيق الحقائق التي نكتشفها خلال الطريق الذي نسلكه لبلوغ الأهداف المختلفة لحياتنا ومنظماتنا.

الحكمة شيء أكبرُ من مجرد تجميع المعارف، الحكمة هي الحقيقة التي نعيشها.

لقد كتب هذا القسم ليكون دليلاً عمليّاً لتطبيق المفاهيم والمبادئ لمدير أحلام فريقك، ومنظمتك، وحياتك.

الحقيقة الأولى

لقد كان لي كثير من مديري الأحلام في حياتي: الوالدان والمعلمون، و الناصحون، و المدربون، والأصدقاء، وحتى بعض الغرباء عني الذين أدَّوْا جميعاً دورَ مديرِ الأحلامِ بدرجاتٍ متفاوتةٍ. وقد قدّم كلٌّ من هؤلاء الناس إسهاماتٍ مشهودةً في رحلتي، وساعدوني طوال الطريق الذي سرته، وتحدَّوْني في استكشاف الفسحة التي لا أعرفها في آمالي وتطلّعاتي. لكنني عندما أفكر في كل هؤلاء الآن، فإنني أرى بينهم شخصاً بارزاً يتصدر قائمتهم. فأول مدير لأحلامي، كان شقيقي سايمون.

سايمون مخطِّطٌ ماليٌّ، لكنه، في الواقع، أكثر من ذلك بكثير. لديّ سبعة إخوة، وكان سايمون يكبرني بثلاث عشرة سنة. وحين كنت في

بواكير مراهقتي، كان سايمون غالباً ما يصطحبني معه لمشاهدة مباراة في كرة القدم، أو إلى دارٍ للسينما، أو لتناول طعام العشاء معه. وكان مهتمّاً بمعرفة من أكون، ومن أريد أن أكون. وخلال نزهاتنا القليلة تلك، بدأتُ أفكر في صوغ خططٍ واقعيةٍ لتحقيق أحلامي. وقد علّمني أخي أنه غالباً ما يكون للأحلام جانب ماليّ. علّمني القوة الكبيرة للادّخار والاستثمار. وعندما حصلتُ على أوّل عملٍ لي في الثانية عشرة من عمري، وكان في صيدلية محلية، شجعني سايمون ووالدِي على ممارسة نظام الادّخار. وقد علّمني سايمون أيضاً أن كثيراً من الأحلام التي تستحق المتابعة لا تكلّف شيئاً إطلاقاً، وهذا علّمني تقدير الأشياء البسيطة وغير المحسوسة في الحياة حقّ قدرها.

وبعد عقد من الزمان، عندما بدأ مفهوم مدير الأحلام بالبروز، أدركتُ مباشرة أنه تطوُّرٌ في شيء لم أكن قد رأيتُهُ، لكنني مارسته قبل ذلك بعدة سنوات.

إذا عدتَ بذاكرتكَ إلى حياتكَ السابقةِ، فإنني أتوقع أن تكتشفَ أنت أيضاً مجموعةً من الناس ـ آباء، أجداداً، مدربين، ناصحين، أصدقاء، أصحاب عمل، زملاء، مراقبين، مدرسين، رجال دين، وآخرين ـ أدّوابدرجات متفاوتة، دور مدير الأحلام. والأكثر احتمالاً، هو أنّ هذا حدث بطريقةٍ دون عقد اجتماعات شهرية معهم، ودون تخطيطٍ متأنٍّ لأحلامٍ معينة. ومع ذلك، فلا ريب في أنه كان لهؤلاء الناس الذين اهتموا بك وبآمالك أثر بعيد في حياتك.

يبدو أن الحياة تأتي بهؤلاء الناس بطريقة عفوية، وهم يتحدّوننا ويشجعوننا للسير باتجاه أحلامنا. ويدّعي كثيرٌ من الناس أن بمقدورهم

التعامل مع أحلامهم دون عونٍ من أحد. قد يكون هذا صحيحاً إلى حدٍّ ما، لكننا جميعاً بحاجةٍ إلى شخصٍ يساعدنا على ذلك. ويقوم معظمنا بوضعِ خطة لنفسه؛ وعندئذ نعتبر عمليةَ تنفيذها هي مسؤوليتنا. المسؤولية مهمة جدّاً في هذه العملية لأن لدينا قدرة غير محددة على خداع ذواتنا بجميع أنماط الأعذار والتبريرات التي نقدمها لأنفسنا.

نحن جميعاً بحاجةٍ إلى مدير للأحلام. هذه هي الحقيقة الأولى.

الحقيقة الثانية

في الميادين المختلفة لحياتنا، نقابل أيضاً أشخاصاً آخرين بحاجةٍ إلى من يتحدّاهم ويشجّعهم على السير باتجاه أحلامهم. وفي حياتنا الشخصية والمهنيّة نرى دائماً أشخاصاً لديهم أحلام هاجعة وراكدة لأنه لم يقم أحد بتشجيعهم على أن يحدّدوا بوضوح أحلامهم ثم يتابعوها. وهكذا فإننا جميعاً مدعوّون لتأدية دورِ مديرٍ للأحلام لمثل هؤلاء الناس، وهذه هي الحقيقة الثانية.

وسواءً أكنتَ المديرَ التنفيذيَّ الرئيس CEO لشركة متعددة الجنسيات، أم مديراً لقسم صغير، أم عضواً جديداً في فريقِ شركةٍ صغيرة، أو والداً موجوداً دائماً في بيتك، فإنك مَدعوٌّ لتكون مديرَ أحلامٍ بعشرات الأساليب كلّ يوم.

السؤال هو: من أين نبدأ؟

ابدأ الآن - الخطوة الأولى

أحلامنا هي رؤانا التي تعطي حياتنا طابعاً معيناً. هل تعرف ما هي أحلامك؟ هل توقفتَ عن الحلم؟ أحياناً، نفعل ذلك. وفي محطاتٍ مختلفة من رحلتنا في حياتنا، سواءً أكانت مهنية أم شخصية، فمن السهل أن نتوقف عن الحلم. وعندما يحدث ذلك، فإن التزامنا بعملنا يبدأ بالضعف، كما تضعف علاقاتنا والتزاماتنا بحياتنا ذاتها.

من السهل على مديرٍ قراءةُ هذا الكتاب، والبدءُ فوراً بالتركيز على أحلام الناس الذين يديرهم. ولفعل ذلك، لا بد من تجاوز خطوة أساسية جدّاً.

وطوال العقد السابق، كنت احتفظ بكتابٍ اسمه كتاب الأحلام Dream Book وأنا لا أذكر بالضبط كيف توصّلتُ إلى فكرة مدير الأحلام، لكنني أذكر يقيناً أنني عندما كنت أتنقل بين مكتبة وأخرى في مدينة سيدني في أوائل التسعينيات، رأيت مجلة صفحاتها سميكة وخشنة. اشتريتها، مع أنني لم أعرف في ذلك الوقت سبب شرائي لها، علماً بأنه لم يسبق لي أن احتفظت بمجلةٍ قطّ. وعندما كنت أتوجه جوّاً بعد بضعة أيام إلى لندن، تحوّلَتْ هذه المجلةُ البسيطةُ إلى ما أُسميه الآن كتاب أحلامي.

منذ ذلك الوقت، ملأتُ صفحاته بالأحلام. هذا ليس كتاباً لسرد المقالات، إذ إن معظم صفحاته يحتوي على كلمة واحدة، أو عبارة واحدة، أو صورة واحدة. الصفحات مملوءة بالأماكن التي أودّ زيارتها، وبالأهداف

الشخصية والمهنية التي أرغب في بلوغها، وبالأوصاف التي أحب أن تنعم بها شخصيتي، وببعض الاقتباسات التي ألهمتني، وبالصور التي اقتطعتها من مجلات لأشياء أحب اقتناءها يوماً ما، وبآمالٍ وأحلامِ منظماتٍ مختلفةٍ أنا عضو فيها، وبمغامراتٍ أود القيام بها، وبتراثٍ أحب أن أحييه وبأشياء كثيرة أخرى.

وإنني أصطحب هذا الرفيق الصغير أينما ذهبتُ. ومن وقت لآخر، أخرجه، وخاصةً عندما أكون مسافراً في الطائرة، وأقلّب صفحاته ببطء وأفكر في أحلامي. وفي بعض الليالي، أقرأ بضع صفحات قبل خلودي إلى النوم. لكنني، في معظم الأيام، أقلّب صفحاته عندما أمارس الرياضة على الدراجة الهوائية الثابتة، وأفكر في أحلامي. بعضها تحقق قبل وقت طويل، لكنني أحب أن أتذكر أنها كانت تبدو لي بعيدة المنال عندما كتبتُها أول مرة. وثمة أحلام ما زالت تبدو بعيدة وغير مؤكدة. وكانت معظم أحلامي تبدو كذلك عندما كتبها أول مرة في كتاب الأحلام. هذا وإن الأحلام التي حققها تمدّني بالشجاعة لمتابعة أحلامي التي لم تتحقق بعد. وعندما أقرأ أحلامي في الكتاب، أتصور كيف سيكون شعوري عندما أحقق أحدها، وأنا أصاب دوماً بالذهول من أن عملية التصور البسيطة تلك، هي التي تستهل تحقيق أحلامي.

احصلْ على كتاب أحلام.

ابدأ بكتابة أحلامك فيه.

احلمْ بلا حدود.

أرِّخْ أحلامَكَ عندما تضيفها إلى كتاب أحلامك.

أرِّخْها ثانيةً عندما تحولها إلى حقيقة.

وفي الوقت المناسب، ستعود إلى قراءة أحلامك التي كنتَ تظن أنها مستحيلة عندما كتبتَها، وستُصاب بالدهشة من السهولة التي حقَّقْتَ بها بعض أحلامك...

كان أحدُ أحلامي الأولى، الذي دونته في كتاب أحلامي قبل أكثر من عشر سنوات، هو الذهابَ مشياً على الأقدام إلى كامينو Camino ، التي تبعد 500 ميل عن محطة انطلاق الرحلة، وهي بلدة في جنوب فرنسة، ومنها نتجه جنوباً عبر جبال البيرانيس، ثم غرباً إلى بلدة تسمى سانتياغو. ويقطع الناس هذا الطريق مشياً على الأقدام منذ أكثر من ألف عام، وعندما سمعتُ بهذا أول مرة، أغرتني الفكرة.

في ذلك الوقت، دوّنتُ ذلك في كتاب أحلامي، وأذكر أنني كنت أعتقد بأنني ربما لن أتمكّن من تنفيذ تلك الرحلة البتة، إذ إن رأسي كان مملوءاً بالتساؤلات والشكوك. تُرى، متى سيُتاح لي أخذ إجازة مدتها شهر؟ معظم الناس لا يتاح لهم ذلك. من الذي سيهتم بأموري هنا خلال غيابي؟ إنه مشروع غير عملي. قد يكون محفوفاً بالمخاطر. سأخبر الناس أنني سأغيب شهراً، وسيسألونني عما سأفعله في هذا الشهر، وسأجيبهم أنني سأقوم بالمشي فيه، وعندئذٍ سيظنون أنني مجنون. وقد تردّدتُ لحظةً، وفكرتُ خلالها أنني لن أضيف هذا المشروع إلى صفحات كتاب أحلامي، لكنني أجبرتُ نفسي على كتابته. كان ذلك قبل إحدى عشرة سنة من الآن.

أنا أقلّب صفحاتِ كتاب أحلامي يوماً تلو آخر، وبعد سنة من كتابة حلم كامينو، تحوّل ـ مع كثير من أحلام أخرى ـ من كونه مستحيلاً ، إلى كونه غير مستحيل، إلى ...

في الصيف الماضي، أخذتُ إجازةً مدتها شهر . سافرتُ جوّاً إلى جنوب فرنسة ومعي حقيبةٌ تُحمل على الظهر، وخريطةٌ، وقارورة ماء، وبدأت بالمشي. كنت أقطع عشرين، وأحياناً خمسة وعشرين، ميلاً يوميّاً. كنتُ أمشي عبر الجبال، عبر كروم العنب، عبر حقول القمح، عبر حقول الذرة، على طول السهول المنبسطة والمغبّرة. كنت أمشي يوميّاً عشر ساعات، أو اثنتي عشرة ساعة، وأحياناً أربع عشرة ساعة. لا وجود لهاتفٍ خلويٍّ، ولا بريدٍ إلكترونيٍّ، ولا حاسوب ولا تلفازٍ، ولا شيء من تلك الأجهزة التي تعجّ بها حياتنا اليومية.

كان قطعُ الطريق القديم مشياً على الأقدام إلى سانتياغو تجربةً غيّرت حياتي. وفي نهاية اليوم الأول، كنت قد قطعتُ واحداً وثلاثين ميلاً في جو من الهدوء والوحدة. كان ذهني صافياً، يطفح بالأفكار، وأذكر أنني كنت أفكر بيني وبين نفسي أنني حتى لو توقفت عن متابعة الرحلة وعدتُ إلى بلدي، فلن أكون ثانيةً نفس الشخص الذي كُنْتُهُ سابقاً. وبعد ثلاثة أسابيع من توجهي إلى سانتياغو، تساءلتُ عن سبب انتظاري الطويل للقيام بهذه الرحلة.

ما هي أحلامك؟

قد لا تمثل فكرةُ مشيك خمسمئة ميل مغامرةً مثيرةً لك. هذا غيرُ مهم. فلك أحلام ومغامرات خاصة بك. وفي وقت ما من هذا اليوم، خذ نفسك بعيداً عن كل مشاغلك اليوميّة، ودوّن أحلامك. اكتب قائمةً تحوي

مئة حلم. وإذا لم تستطع أن تفعل ذلك اليوم، فاقتنصْ لحظةً من وقتك لتسجل أنك ستفعل ذلك غداً، أو بعد غد. وإذا وجدتَ أنك لن تفعل ذلك، فاسأل نفسك عن السبب.

ليس من الضروري أن تكون القائمةُ كاملةً. لستَ بحاجةٍ إلى كتابِ أحلام أوراقه سميكة وخشنة. كل ما هو مطلوب منك البدء في الكتابة. لا تفرض قيوداً وتحديدات على نفسك. أحلمْ وسجّلْ ما يدور بخلدك، كما لو كان كلُّ شيءٍ ممكناً.

ما علاقة ذلك بالناس الذين يديرون غيرهم؟ ما علاقة ذلك بتكوين فريقِ عملٍ ديناميٍّ؟ ما علاقة ذلك بإدارة مشروع عمل؟ أظن أنك ستصاب بالدهشة عندما تعرف الإجابات!

وحين كتابتك لقائمة أحلامك، فأنا أعرض عليك هذه المناطق الاثنتي عشرة التي يمُكنك أن تحقق فيها مجموعة جيدة من الأحلام:

بدنية

عاطفية

عقلية

روحية

نفسية

مادية

مهنية

مالية

إبداعية

مغامراتية

تربوية

مناقبية

ولمزيد من تحفيز أحلامك، هاك بعض الأمثلة التي تقاسمها الناس معي خلال الرياضات الروحية التي كنتُ أقوم بها مع زملائي.

بدنية:

- أبدو وأشعرُ بصحة جيدة.
- أمارسُ سباق الماراثون.
- أُقلعُ عن التدخين.
- أُنقِصُ من وزني.
- أقلّلُ من تناول المشروبات الروحية.

عاطفية:

- أساعدُ زوجتي وأولادي على اكتشاف أحلامهم ومتابعتها.
- أشتري بيتاً.
- أعملُ على أن تكون علاقاتي جيدة.
- أصطحب زوجتي إلى إيطاليا.
- أحاول الإصغاء أكثر إلى غيري.

عقلية:

- أعود إلى المدرسة.
- أتعلّمُ لغةً أخرى.
- أقرأُ أكثر.

روحية:

- أنْعَمُ بسلامٍ داخليٍّ أكبر.
- أتعلّمُ لأستمتعَ بالارتياب.
- أدرسُ الكتبَ المقدسة.

نفسية:

- أعزّزُ قوة إرادتي.
- أتغلب على خوفي من الطيران.
- أقاوم الإدمان.

مادية:

- أشتري سيارة جديدة.
- أشتري ساعة للأحلام.
- أملكُ بيتاً على الشاطئ.

مهنية:

- أحصلُ على ترقية.
- أكون رقم 1 في السوق.
- أنشئ فريقاً أو قسماً ديناميّاً.
- أبتكرُ منتَجاً جديداً.
- أوصلُ رقمَ مبيعاتي إلى 100 مليون دولار.

مالية:

- أدفعُ ديونَ بطاقة اعتمادي.
- أبدأُ بالادخار لدفع أقساط الكلية لأولادي.
- أجعلُ دخلي 250,000 دولار سنويّاً.
- أحصل على سندات تجارية بقيمة مليون دولار.

إبداعية:

- أؤلفُ كتاباً.
- أتعلّمُ العزفَ على الغيتار.
- أسجلُ اسمي في مقرر دراسي للرسم.
- أدرسُ التصوير الفوتوغرافي.

مغامراتية:

- أقوم بزيارةٍ لسور الصين العظيم.
- أزُورُ أسترالية.
- أقوم بزيارةٍ لمتحف بيكاسو في باريس.
- أصعدُ جبلاً ارتفاعه 14,000 قدم.

تربوية:

- أربّي أولادي ليكون لديهم إحساس سليم بمن يكونون.
- أتطوّعُ في جمعيات الإحسان.
- أتبرعُ لجمعيات الإحسان.
- أقوم بواجبي للحفاظ على البيئة.

مناقبية:

- أتحلّى بالصبر.
- أفي بما وعدت عمله.
- أكون محترماً لأنني جدير تماماً بالثقة.

من المهم ملاحظة أن بعض الأحلام قد تنتمي إلى أكثر من مجموعة واحدة من مجموعات الأحلام السابقة. فمثلاً، ينتمي دفع ديون بطاقات الاعتماد إلى المجموعات المالية والنفسية والعاطفية. ثم إن دخلاً قدره 250,000دولار سنوياً يوجد في المجموعتين المهنية والمالية. ولامتلاك بيتٍ

عنصرٌ ماليٌّ، لكن له طابع عاطفيٌّ جوهريٌّ أيضاً. ولقضاء وقت مع أولادك مكان في المجموعة العاطفية، لكنه مناقبيٌّ أيضاً.

ثمة بضعُ فِكَرٍ لتحفيز خيالك. قد تختار بعض هذه الفِكَرِ وتضيف إليها أخرى. سجِّلْ قائمةً تحوي مئة حلم، وحاول أن تفعل ذلك في جلسة واحدة. ولا تقتصرْ على ما تظنه ممكناً وتهملُ ما تعتقد أنه مستحيلٌ. كلّ ما هو مطلوب منك أن تكتب...

وفي الأسبوع المقبل، خذ عشر دقائق أو خمس عشرة دقيقة يوميّاً، لمجرد قراءة قائمة أحلامك. قد يخطر ببالك أحلامٌ أخرى، أضفْها إلى القائمة! وقد تقرر أن بعض الأحلام في القائمة غير مناسبة، أو غير مهمة لك. استبعدها من قائمتك إذا رغبتَ في ذلك، أو استَبْقِهَا فيها لتعودَ إليها في الوقت المناسب، وترى ما كنت تظن أنه يهمك.

6- وبعد أسبوعٍ، راجع القائمةَ، وقدّمْ واحدةً من هذه الصفات الثلاث لكل من أحلامك: قصير المدى (خلال اثني عشر شهراً)، متوسط المدى (من سنة إلى خمس سنوات)، طويل المدى (خمس سنوات أو أكثر).

الخطوة الآتية هي الحصول على كتابٍ للأحلام Dream Book .
قد لا تودّ أن تسجِّل أحلامَكَ المئة فوراً في الكتاب، لكنك قد ترغب في ذلك بعد حين. لا وجود لطريقةٍ جيدة أو سيئةٍ لفعل ذلك. المهمّ هو أنك تبدأ بتسجيل أحلامك، والتفكيرِ فيها من وقت إلى آخر، كي لا تنساها في خضمّ نشاطاتك اليومية.

وبمرور الوقت، قد تكتشف أنك بحاجةٍ إلى أكثر من كتاب أحلامٍ واحد. لديّ اليوم كتابُ أحلامٍ شخصيٌّ، وآخر مهنيّ يعود إلى شركتي الاستشارية، وثالثٌ لمؤسستي غير الربحية. وآمل أن أتزوج يوماً ما وأقتني كتابَ أحلامٍ آخرَ تشاطرني زوجتي فيه.

زَوِّدْ نفسك بكتابِ أحلامٍ!

إنشاء فريقٍ ديناميٍّ

ثمة مئاتٌ من التمرينات لإنشاء فريقٍ، لكنّ كثيراً منها يبدو متكلَّفاً، ثم إن معظم الناس يشعرون بشيء من عدم الارتياح في المشاركة فيها. المدخل إلى إقامة فريق ناجح، هو إيجاد وحدة بين الأعضاء، وفي الوقت نفسه، الحفاظ على فردية كل عضو.

من السهل التركيز على الميزانيات والأهداف المشتركة، وغالباً ما تدور المناقشات في فريقنا حول هذه الغايات. وتسمح هذه المقاربةُ ذاتُ الطابعِ الكمّيّ لأعضاء الفريق أن يتعلّموا الكثيرَ عمّا يدفع منظمتهم، والقليلَ عما يدفع الناس الذين يديرون المنظمة.

وفي شهر نوفمبر/ تشرين الثاني من كل عام، أدعو هيئة الموظفين جميعهم إلى اجتماع رسمي يُعقد بعد الظهر، يسمّى جلسة أحلامٍ سنوية.

ويُطلَبُ من كلٍّ من أعضاء الهيئة الاثني عشر أن يُحضِر معه قائمة تتضمن مئة حلم. وفي غرفة الاجتماعات، نمضي وقتاً بعد الظهر في إتاحة الحديث لكلٍّ من الحاضرين عن أحلامه. بعد ذلك نكوّن فريقين يحتوي

كل فريق منهما على الأشخاص الذين لهم الأحلام نفسها. إن استحسان أحد الفريقين لأحلام الفريق الآخر بعد التفكير العميق فيه، يستهلُّ عملية إيجاد إستراتيجية لتحقيق تلك الأحلام.

وخلال تلك العملية، نحاول أيضاً تحديد إطار زمني لتحقيق كلّ حلم ،خلال الأشهر الاثني عشر الآتية، أو في مدة تقع بين سنة وخمس سنوات، أو خلال خمس سنوات أو أكثر أيضاً، يقدم عضو كل فريق تقريراً عن تقدمه خلال الاثني عشر شهراً المنصرمة. ويتقاسم الجميع انتصاراتهم ومساعيهم، وكذلك الأحلام التي أنجزوها، وتلك التي لم ينجحوا في تحقيقها.

وغالباً ما يعلّق أعضاء الهيئة الجدد أن هذه أول مرة جلسوا فيها ليسجلوا أحلامهم، على الورق. وعندما يشاطرهم أعضاء آخرون في فريق أحلامهم، فغالباً ما نرى الأعضاء الجدد يمسكون بأقلامهم، ويسجّلون ملاحظاتهم، ويضيفونها إلى قوائم أحلامهم.

الولع بالأحلام شيء مُعْدٍ. وهذا هو الولع الذي يحتاج فرقاؤنا أن يُحقَنُوا به. اِجعلهمْ مولَعين بأحلامهم الشخصية، وعندئذٍ ينتقل الولع إلى أعضاء منظمتك.

من المدهش أن نكتشف أحلام الناس. وثمة أحلام لبعض الموظفين الذين يعملون معي على درجة عالية من البساطة، بحيث إن مجرد أن يعيها صاحبها ويسجلها، فإنه يضمن تحقيقها في المستقبل القريب. وتميل هذه الأحلام إلى أن تكون قابلة للتحقيق دون كثير من الإعداد والتخطيط؛ وهناك أحلام معقدة تتطلب تخطيطاً دقيقاً ويقظة دائمة لتحقيقها.

وسنةً بعد أخرى كنت أمضيها في الجلوس هناك للإصغاء لما يقال، أذهلتني أحلام بعض الموظفين. وفي بعض الحالات، كنت أعمل مع هؤلاء الناس لسنوات، ومع ذلك فقد فاجؤوني.

بيد أن ما أذهلني أكثر من أي شيء آخر، ليس ما يحدث خلال جلسة الأحلام، بل ما كان يحدث عَرَضاً في الأسابيع والشهور التي تتلوها. وما كنت أسمعه مصادفةً من الأحاديث التي تدور بينهم عن أحلامهم، وسؤال بعضهم بعضاً عن حلم معيّن، وتشجيع بعضهم بعضاً على متابعته. وكان يساعد بعضهم بعضاً على أن يعيشوا أحلامهم، وكانت روح التعاون هذه تنتقل إلى عملهم ليمارسوه بروح الفريق.

وجدتُ نفسي أيضاً أفكر في أحلامهم. فعندما كنا نجتمع معاً لدراسة مشروع، كنت أقول بيني وبين نفسي: كيف يمكنني مساعدتهم على أن يعيشوا ذلك الحلم؟ أو: أيٌّ من أحلامهم أستطيع أن أساعدهم على تحقيقه هذا العام؟

أفضَلُ جزءٍ من هذا كله هو أنني لا أظن بأن إجابتي - رغبتي في مساعدة أعضاء فريقي على تحقيق أحلامهم - استثنائية. كنت أظن أنها إنسانية. فعندما نعرف أحلام الناس حولنا، فإننا نرغب في مساعدتهم على أن يعيشوا أحلامهم.

ثمة شيء رائع جدّاً عندما تساعد شخصاً آخر على تحقيق حلمه.

هذه العملية، التي هي غاية في البساطة، التي تبدو ظاهريّاً بعيدة عن كل ما يتعلق بالأعمال، تغيّرني كمدير، وتغيّر الناس الموظفين لديّ، وتغيّرنا جميعاً كفريق. إنها تولّد أُلفةً فريدةً تؤدي إلى نشوء نمط ديناميٍّ استثنائيٍّ لعمل الفريق.

وفي يناير/ كانون الثاني، أراجع تقارير الموظفين، وأشجع كل موظف على إحضار قائمته التي تحوي مئة حلم لمراجعتها. وكجزء من هذه المراجعة، أحب أن أتحدث إليهم عن أحلامهم، وأحاول خلال ذلك الاجتماع التركيزَ على أحد الأحلام الذي يمكنني المساعدة على تحقيقه العام القادم. وأحياناً يكون هذا شيئاً بسيطاً، ويمكن إنجازه بسهولة. وفي أحيان أخرى، يتطلب الحلم تخطيطاً يحتاج إلى وقت وجهد.

بيثاني هوكنز Bethany Hawkins هي إحدى موظفاتي، وهي مسؤولة عن تنسيق زياراتي لأكثر من مئة موقع في الولايات المتحدة كلَّ عام، وهي تقوم بعملها خير قيام. إنها تؤدّي عملها بإخلاص وشغف، وهي ملتزمة بالتحسين المستمر لما تعمله. إن الأيام التي نمضيها في السفر طويلة، ومليئة بالتحديات والضغوط. لذا فعندما لا أكون مع فريقي في طريق السفر، فإن كلاً منا بحاجة إلى أن يستعيد ذكرياته.

وفي السنة الماضية، خلال جلسة أحلامنا، ذكرت بيثاني أنها تحب التطوع في مدرسةٍ لتُعَلِّمَ الأطفالَ القراءةَ. وخلال شهر، أجرينا الترتيبات لتنفكّ عن عملها لديّ بضع ساعات شهريّاً. ففي صباح الخميس تطوعتْ في مدرسةٍ ليست بعيدةً جدّاً عن مكاتبنا. يمكنها حذف هذا الحلم من قائمة أحلامها، والانتقال إلى الأحلام التسعة والتسعين الأخرى. كانت تترك المكتب كلّ أسبوعٍ ساعتين لتعيش حلماً.

أريد فريقاً مليئاً بالناس الذين يكرّسون أنفسهم لمتابعة أحلامهم الشخصية. إذا لم يكونوا شغوفين بحياتهم الخاصة، فكيف يمكن أن أتوقع أن يكونوا شغوفين بعملهم؟

سارة ماكلورSara McClure مثال آخر. هي في الخامسة والعشرين من عمرها، وإمكاناتها كبيرة، والرائع فيها أنها من نمط الناس الذين يقولون دوماً «أستطيع عمل ذلك روحية». سارة تقوم بكلّ مسؤوليات مكتبنا أمامي. والحلم الذي فاجأني في قائمة أحلامها هو قضاء شهر في أوروبة. ولما كنت قد فعلت ذلك بنفسي في الصيف الماضي، فقد كنت ملتزماً بمساعدتها على أن تعيش حلمها.

جمعتُ بقيةَ العاملين لدي معاً، وطرحْتُ فكرةً مفادها أنه ربما كان يجب علينا مساعدة سارة على تحقيق حلمها بسرعة، وطلبتُ منهم التفكير في هذا الموضوع والعودة إليّ. وبعد أسبوع، جاؤوا إليّ ومعهم خطة. فقد اكتشف أقرب الناس إلى سارة أنها كانت تدّخر للرحلة، وأنها في وضعٍ مقبولٍ ماليّاً. وقد اقترحَتْ بريدجيت Bridget التي تنظم كثيراً من أسفارنا، أنه بسبب اتصالاتنا بشركات الطيران، فمن الممكن أن نشتري لها تذكرة رخيصة الثمن. ذكرتْ بيث Beth أنها كانت مستعدة لقضاء إجازتها، واقترحتْ أنه إذا زادتْ مدةُ الرحلة على المدة التي تستحقّها فستأخذ إجازة بلا راتب للمدة الزائدة. واقترح والتر Walter أنها يمكن أن تسافر في شهر يوليو / تموز، وهو أهدأ شهر في العام.

قلت: «هذا شيء رائع. من سينجز عملها خلال غيابها؟ عندئذٍ أخرجوا وثيقةً مسجّلاً عليها مسؤوليات سارة في عملها، وتقاسموها بينهم، ووافقوا على إنجاز مهماتها في الشهر الذي ستتغيب فيه عن عملها.

وفي الصيف، وكان قد مضى أقلّ من اثني عشر شهراً على جلسة الأحلام الأولى، وأكثر قليلاً من سنة على انتساب سارة إلى فريقنا، سافَرَتْ إلى أوروبة حيث قَضَتْ شهراً هناك، وحصلتْ على خبرةٍ استثنائية. تُرى، كيف

سيكون شعورها حيال الناس الذين تعمل معهم؟ وكيف سيكون شعورها حيال المنظمة التي تعمل فيها؟

يمكنني أن أحكي لكم عشرات الحكايات عن أحلام حُدِّدتْ، وتوبعت، وتحققت بهذه الطريقة، لقد أراد بعض أعضاء الفريق ساعةً جديدة أو سيارةً جديدةً، وأَحَبَّ آخرون شراءَ أوّل بيت لهم، وثمة غيرهم يأمُلون في تحسين علاقاتهم بزوجاتهم أو بأولادهم. إن تَعَرُّفَ أحلامهم، ودعم هذه الأحلام من قِبَلِ العاملين معهم، طوّر الناس الذين أعمل معهم شخصيّاً ومهنيّاً، ومن ثمّ حوّلهم إلى فريقٍ متعاونٍ ديناميّاً.

الأسباب بسيطة.

أولاً: عندما نعرف أحلام الناس المحيطين بنا، فنحن نودّ مساعدتهم على أن يحيوا تلك الأحلام. وبهذه المساعدة، نصبحُ مغروسين في أعماقهم، وهذه إحدى أساسيات عمل الفريق.

ثانياً: لا شيءَ يتشبّث به الناس مثل تعقّب أحلامهم. هذا وإن الشغف والطاقة، اللذَين هما أمارتان على هذا التشبّث، لا يمكن حصرهما في منطقة واحدة من حياتنا. فكلا الجانبين، الشخصي والمهني، من حياتنا، يتنقّلان بحرية بين حياتنا في البيت وحياتنا في العمل. وحين يتعقب الناس أحلامهم شخصيّاً، فإن الطاقة الإيجابية الناتجة تتدفق على حياتهم المهنية.

وأخيراً، فإن مساعدة شخصٍ ما على تحقيق أحد أحلامه توفرّ لنا رضاً عن أنفسنا يفوق الرضا الذي يغمرنا عندما نحقق أحلامنا الخاصة بنا. الناس شاكرون جدّاً لأولئك الذين يساعدونهم على أن يعيشوا أحلامهم،

وعرفان الجميل هذا الذي يسود أعضاء الفريق يجعلهم راغبين في أن يتعاونوا معاً. بقدر أكبر.

تتغير المنظمة عندما تتغير عادات الناس الذين يعملون فيها. فإذا غرستَ في عامليك عادةَ متابعةِ أحلامهم، وتحقيقها في حياتهم الشخصية، فإنهم سيكونون أكثر فاعليّةً في متابعة أهداف المنظمة التي يعملون فيها وأحلامهم.

لقد عملتُ مع شركات Fortune بلغ عددها 500، وشركاتٍ عائليةٍ صغيرةٍ، وفرقٍ لكرة القدم، ومنظماتٍ غير ربحية، واتحاداتٍ تجارية، وكلّيّاتٍ، ولم يحدث مطلقاً أن عملتُ مع فريقٍ لم يستفد جماعيّاً من ممارسة جلسات الأحلام.

قابل للتطبيق عالميّاً

عندما بدأتُ أوّلَ مرةٍ بشرح برنامج مدير الأحلام للناس، أخبرني بعضهم أن هذا البرنامج لن ينجح إلا مع العاملين غير المهرة، في حين ذكر آخرون أنه لن ينجح إلا مع أفضل الناس في الشركات، وكان بعضهم واثقاً بأن موظفي الشركات العالمية الكبيرة لن يشتركوا في هذا البرنامج. ويسرّني القولُ إنّ جميع هؤلاء الرافضين كانوا على خطأ.

فحيثما يوجد الناس، فلا بد أن ينجح بقوة مفهومُ ومبادئُ مدير الأحلام، لأن للناس أحلاماً، ولا شيء ينشّط الناس والفرقاء مثل تعقب الأحلام.

أضفْ إلى ذلك أن تعايشكَ مع أحلامكَ يعني، غالباً، مواجهةَ مخاوفك والارتقاء إلى تحدّيها. وهذا يصبح ظاهراً بوضوح خلال تطبيق فريق برنامج مدير الأحلام خلال أي مدة من الزمن.

وفي البداية، تميل أحلامهم إلى أن تتوزّع على فئتين:

1ـ أحلامٌ سهلة التحقيق، وهي في المتناوَل.

2ـ أحلامٌ غيرُ واقعيّة إطلاقاً في أي وقت يمكن توقعها.

يُنْظَرُ إلى هاتين الفئتين كلتيهما بأنهما سهلتان، لأنهما لا تأخذاننا إلى أي طريق يجعلنا مسؤولين عنهما.

بيد أن الناس، بعد أن يحققوا بعض أحلامهم، تزداد ثقتهم بأنفسهم، ويبدؤون بتعرّف تلك الأحلام الانتقالية التي تبني جسراً بين الأحلام التي حققناها، وتلك الأحلام التي كانت تبدو لنا أولاً أنها مستحيلة التحقيق. لكن متابعة الناس تحقيق أيّ حلمٍ، مهما بدا لهم صغيراً أو غيرَ مهمٍّ، يجعلهم يبتكرون مهاراتٍ لتعرّف ومتابعة وبلوغ أهدافهم وأحلامهم. وفي معظم الحالات، لا تُبتكَر هذه المهارات في ظروف بعض الشركات حتى طوال عمر العاملين فيها. وقد يكون أهم من ذلك أن يتوق الناس خلال عملهم على تحقيق أحلامهم، إلى إنجاز مزيد من الأحلام.

ساعدْ عامليك على ابتكارِ مهاراتٍ للتخطيط الاستراتيجي بواسطة متابعتهم لأحلامهم الشخصية، وعندئذٍ سينقلون بسرورٍ هذه المهارات إلى عملهم. إن التوق لإنجاز الأهداف والأحلام يصبح شديداً، والرغبة للتحسين المتواصل تغدو قوة تشدّنا في حياتنا اليومية، وهذا كله سينتقل – قطعاً – إلى أعمالنا، وهذا يُعلي من شأنِ فريقنا ومشروعات أعمالنا.

ويوفر مفهوم الإدارة عن طريق الأحلام هذا إمكاناتٍ تطبيقيةً غيرَ محددةٍ لكلّ منظمة، وإمكاناتٍ استثنائيةً لحياتنا الشخصية. وسنورد بضعَ فِكَرٍ وتطبيقاتٍ تبيّن غِنَى مفهوم مدير الأحلام.

المخطّطون الماليّون

لا وجود لمجموعةٍ مهنيةٍ أفضل من المخططين الماليين فيما يتعلق بتطبيق هذه المبادئ في العمل. وتوفّر أحلام زبائنك تَبَصُّراتٍ نادرةً في فلسفتهم في الحياة والمال، وهذا بدوره يزّودك بالقوة لإدارة أموالهم بفاعلية عظمى، بغية تحقيق أحلامهم. وتُساعدك معرفة أحلامهم أيضاً على تحدي الزبائن على الادخار والاستثمار بقدر أكبر من النظام.

والحقيقة هي أن لمعظم الأحلام جانباً ماليّاً. وسواءً أكان الشخص يحلم بشراء سيارة جديدة، أم بأن يُحال إلى التقاعد (المعاش) مبكراً، أم بأن يُمضي مزيداً من الوقت في متابعة شيء يحبه، فإن الخطة المالية ضرورية لإنجاز ما يحلم به. النقطة الأخرى التي يجب الاهتمام بها هنا هي أن معظم الناس يظنون أن الشيء الوحيد الذي يفصل بين ما هم عليه اليوم وما يحقق أحلامهم هو المال. لذا، فإن أفضل ما يمكنك عمله هو تكليف مخطّطٍ ماليٍّ ليضع لك خطةً لتحقيق أحلامك.

وإذا كنتَ مخطِّطاً ماليّاً، فقد ترغب في أن يشاركك زبائنك، في أن تضع معهم قائمة أحلام. هذا يساعدك على معرفة زبائنك، ويثبت لهم أنك مَعْنِيٌّ بمساعدتهم على بناء مستقبلهم. وبانخراطك معهم في حوار

يتعلق بأحلامهم، فإنك ستنال رضاهم وتآلفهم معك مباشرة، وهذه عمليةٌ قد تستغرق سنواتٍ في الأحوال العادية إذا لم تُجْرِ هذا الحوارَ معهم.

وبعد أن يكون الزبونُ وضع معك قائمةَ أحلامه، يمكنك انتقاء بعض الأحلام المميّزة وضع خطةً لها. ومع أنه من الواضح أن نمط الحياة بعد الإحالة إلى التقاعد حلم مميّز، فقد يوجد أيضاً أحلام كثيرة أصغر وأسرع تحقيقاً، وتتطلب تخطيطاً لإنجازها والاستمتاع بها. وبقطع النظر عن الأحلام، فمن الأسهل كثيراً جعل زبائنك يلتزمون بنظامٍ لإدارة أموالهم، إذا كانت لديهم رؤيةٌ واضحةٌ للأحلام التي يسعون لتحقيقها.

ثمة سبب وجيه واحد لتجميع المال، وهو تحقيق الحلم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بيتر ثورنهيل Peter Thornhill، وهو خبيرٌ إستراتيجيٌّ أستراليٌّ في الاستثمار، ألّف كتاباً بعنوان Motivated Money ، وأورد فيه العبارة الآتية: «جمع المال دون أن يكون لصاحبه حلم يسعى لتحقيقه، عمليةٌ حمقاء وتافهة»، ومعظم الأمريكان في هذه الأيام ينفقون أكثر مما يجنونه من المال كل سنة، وهذا يوقعهم في شرك الدَّيْن. هذا وإن الأمريكيين؛ في مجملهم، يدّخرون بنساً واحداً من كل دولارٍ يجنونه. فلماذا لا يدّخر الناسُ سوى القليل؟ أعتقد أن الإجابة عن هذا السؤال هي أنهم لا يعرفون أحلامهم، ودون أن تكون لديهم رؤية واضحة لأحلامهم، فإنهم، بكل بساطة، يخفقون في رؤية الفائدة من الادّخار.

إن المبادئ والوسائل التي يستند إليها مفهوم مدير الأحلام تملك قوةً قادرةً على إحداث ثورةٍ في صناعة التخطيط المالي؛ دع ذلك يبدأ بشركتك.

التربية والتعليم:

إن المدرّسين، والمدرّبين، والمستشارين، والمعلّمين، والآباء بالطبع، هم جميعاً مديرو أحلام بدرجاتٍ متفاوتة. وتتجلّى أدوارهم في حياة الشباب بمساعدتهم على اكتشاف قدراتهم الفريدة، وتَعَرُّفِ آمالهم وأحلامهم، وتشجيعهم على متابعتها بطريقة تجعل هؤلاء الشباب يُسهمون في تقدم مجتمعاتهم وإنسانيتهم.

ويبدو أننا في عجلةٍ من أمرنا لدفع الشبّان والشابّات إلى الانتساب إلى الكليات، دون أن نأخذ ما يكفي من الوقت لمساعدتهم على تحديد أنسب تخصُّصٍ لهم.

يبدو ، أيضاً، أننا شغوفون بملء عقولهم بجميع أنماط الحقائق بدلاً من أن نزودهم بالمعنى الحقيقي للذات. وتكون النتيجةُ استياءً شديداً يقودهم إلى عدم الالتزام بموقع عملهم في حياتهم.

تصوّرْ كيف كان يمكن أن تختلفَ حياتُكَ عمّا هي عليه الآن لو أنّ أحداً أخذ ما يكفي من الوقت، عندما كنتَ فتيّاً، ليساعدكَ على فهم المناطق الاثنتي عشرة الآتية: البدنية، العاطفية، العقلية، الروحية، النفسية، المادية، المهنية، المالية، الإبداعية، المغامراتية، التربوية، المناقبية. تصور لو أن شخصاً ما قد أجرى لك اختباراتٍ في كل من هذه المناطق، وساعدك على استكشافِ نقاطِ قوتكَ وضعفِكَ فيها، واهتماماتِكَ، وهواياتِكَ، والناسِ والأماكنِ والأشياءِ التي تفجّر طاقاتك.

تصور.كيف كان يمكن أن تختلف حياتك لو كان لديك مديرُ أحلامٍ في مدرستك الثانوية أو كليتك؟

إن مساعدة الشبان والشابات على اكتشاف هذه الأشياء المتعلقة بهم، لا بد أن تولّد صنفاً جديداً من العاملين للمستقبل، قوة عاملة ذات التزام فائق، وفاعلية عالية، وتتحمّلُ المسؤوليّةَ، وتعي ذاتها جيداً، وتدركُ الأشياءَ بالحدس والبديهة، وتنزعُ إلى العمل بنشاطٍ وحماسةٍ. ألا تسعى لتوظيف بعض العاملين من هذا النمط في شركتك؟

يجب أن يتوافر لكل شاب أو شابة مدير للأحلام.

الوجبات السريعة:

كانت شطائر (سندويشات) لحم البقر، وما تزال، مجالاً للطرائف الثقافية طوال عقود، هذا وإن الصناعات التي لديها قوة عاملة غير ملتزمة، مثلما هو الحال في صناعة الوجبات السريعة، قليلة جدّاً. والتسرب في هذه الصناعة عالٍ.

تُرى، هل يمكن أن يعمل مديرُ أحلامٍ مع العاملين في سلاسل مطاعم الوجبات السريعة؟ بل هل يمكن إحداث التزامٍ لدى هؤلاء الموظفين بعملهم؟

عندما أنهى أخي برنارد Bernard دراسته الثانوية، لم تكن علاماته جيدة جدّاً. وقبل أسبوع من امتحانه النهائي، سألني عما أفكر فيه فيما يتعلق بعمله. سألته عمّا إذا كان يفكر في العمل في مطاعم ماكدونالدز. كنت أعرف شابينِ عَمِلا في هذه المطاعم، وقد أُعجبتُ أيما إعجاب بالتدريب الذي توفر لهما هناك. كنت أعرف أيضاً أن برنارد لم يكن عبقرياً أكاديميّاً، وأنه نزّاعٌ إلى الحدس، وأنه محبوب من قبل الناس، وأنّ له قدرةً على حفظ

أشياءَ معينةٍ عن ظهر قلب بطريقة ممتازة. قادني كل ذلك إلى الاعتقاد بأنه يمكن أن يتألق في بيئة تتعلق بالناس وتدارُ بنظمٍ معينة.

نجح برنارد في برنامجه الإداري أسرع من أي شخص في التاريخ، وأصبح أصغرَ مديرِ محلٍّ تجاريٍّ في جميع المحلات التجارية التابعة للشركات الأسترالية، وتسلّم محلاً تجاريّاً كان يخسر نصف مليون دولار سنويّاً، وحوّله إلى متجر ربح 200,000 دولار في أقل من سنة، ثم غدا أصغر مديرٍ لأكبرِ متجرٍ في سيدني، وأنشأ أوّل محفظة استثمارية شخصية للأوراق المالية stock portfolio قيمتها أكثر من 100,000 دولار، ولمّا يبلغ الرابعة والعشرين من عمره.

وفي هذه الأيام يعمل في ماكدونالدز مستشاراً لمجموعة من المتاجر الموجودة في المركز التجاري لمدينة سيدني.

عمره سبعة وعشرون سنة، ولم أقابلْ قطّ شخصاً أكثر شغفاً بماكدونالدز منه. يمكنه إخبارك عن أي شيء يتعلق بتاريخ هذه المنظمة، ثم إنه يدرك تماماً نموذجَ العمل فيها. ويطلب برنارد من ذاته ومن العاملين في الشركة أن يقدّموا أكثر، ونادراً ما يُحْبَطُ أو يُحْبطُ أحداً.

ما الفرق بين برنارد وآلاف الرجال والنساء الذين يديرون مطاعم الوجبات السريعة في أنحاء متفرقة من العالم ، والذين يعملون المستحيل لرفع الحدّ الأدنى من أجور العاملين هناك ؟ إن برنارد يولي العاملين معه اهتماماً كبيراً . ليس لديه وقت للجلوس والكلام طوال اليوم، لكنه يأخذ بضع لحظات هنا وهناك ليتمكن من معرفة الناس في فريقه، وبخاصة أحلامهم. إنه ليس أحمق إلى درجةٍ تجعله يصدّق أن موظفيه سيمكثون

في عملهم إلى الأبد، لذا فهو يتحدث معهم عن حياتهم ومستقبلهم. من وقت إلى آخر، ويصورّ صفحة أو صفحتين من كتابٍ يظن أنه يساعدهم. إنه يشجع الناس، ويتحداهم، وهم يستجيبون، لأن إخلاصه لهم واضح، وكثيرٌ منهم لم يقابل أحداً يوليهم مثل هذا الاهتمام.

وفي كلِّ مرّةٍ كانت الشركة ترسله إلى مطعمٍ جديدٍ، كان هذا المطعمُ يعاني مشكلةً ما. كانت ترسلُه لأنها تعرف أنه يجيد إنجاز عمله. وكان برنارد يصلُ إلى المطعم حاملاً معه خطةً وأهدافاً. كان يعلنُ عن أهدافه لكل شخص في الفريق، بدءاً من المديرين المساعدين للمطعم، وصولاً إلى الخدم الذين يقومون بمسح أرض المطعم. وكان دائماً يذكّر فريقه بأهدافه ويوحّدهم لبلوغها.

وقد سَمِعْتُهُ مرةً يقول لبعض أفراد فريقه: «مهما عملتم، فإن مشاعركم تجاه أنفسكم وحياتكم تصبح أفضل إذا أجدتم عملكم».

إنني دائماً أضحك بيني وبين نفسي عندما أسمع الناس يسخرون من العاملين في ماكدونالدز، لأنني، رأيت العالم، وقابلتُ عدداً كبيراً جداً من الناس، لكنني لا أعرف الكثيرَ ممن يرقى إلى مستوى برنارد في الإحساس بالرضا الذي يغمره نتيجة عمله الجادّ ونجاحه.

إن طريقته في العمل توجد فريقاً تعاونيّاً، وبيئةً ديناميّةً، ونتائجَ استثنائيّةً، وتسرّباً ضعيفاً.

الشيء الوحيد الذي يؤدّي إلى خسارةِ صناعةِ الوجباتِ السريعةِ، أكثر مما تخسره بسبب الناس الذين يتركونها (التسرب)، هو بعض العاملين الذين لا يتركونها. أوضِحْ لعامليك أن العمل في شطائر (سندويشات)

اللّحم يمكن أن يساعدهم على تحقيق أحلامهم، وعندئذٍ ستجعلهم ملتزمين بعملهم بطريقةٍ طالما ظنّ الكثيرُون أن الالتزام بهذا القدر شيء مستحيل.

* * *

إن التخطيط المالي، والتربية والتعليم ، والوجبات السريعة، ليست سوى عددٍ قليلٍ من الصناعات التي يمكن أن تستفيد كثيراً من مفهوم مدير الأحلام. وإنني أحب أن أقوم بتأليف كتبٍ أورد فيها كيف يمكن ترجمة هذه الأفكار إلى الرعاية الصحية، والصيرفة، وعشرات الصناعات الأخرى. ثمة عدد غير محدود من المجالات التي يمكن لمدير الأحلام الخوض فيها. فالتطبيقات العملية كثيرة من صناعةٍ إلى أخرى، ومن شركةٍ إلى أخرى.

لا وجودَ لبرنامجٍ في الشركة

بعد قراءتك لهذا الكتاب، قد تقول: « أحب أن أكون مديراً للأحلام، لكن شركتي لن تقبل بذلك». وقد تقول أيضاً: «أتمنى لو وجد في شركتي برنامج مديرٍ للأحلام، لكنني لست مديراً. إنني مجرد موظف».

إذا لم يوجد في شركتك برنامجٌ لمدير أحلام، أو أنها لا ترغب في ذلك، ابدأ أنت! جمّع فئةً قليلةً من العاملين، ربما لا يزيد عددهم عن ثمانية. قابل هذه الفئةَ القليلةَ مرةً كلّ أسبوع، قبل العمل أو خلال وقت الغداء. تحدّثْ عن أحلامك. اِحصلْ على كتابِ أحلامٍ، وهيّئْ قائمةَ أحلامٍ. اِبدأ بابتكارِ خططٍ، واتبع برنامجَ مديرِ الأحلام إذا رغبتَ في ذلك. شجعوا أحدكم الآخر. حَمِّلُوا كلاً منكم مسؤوليةً ما. وعندما تشعرون بحاجةٍ إلى نصيحة مهنيّة (ماليّة، قانونيّة، لياقة بدنيّة، حمية، ...) ،فابحثوا عنها.

وبعد وقت قصير، سيرغب آخرون في الالتحاق بكم. قسِّمْ فئتَكَ إلى زمرتين أو أربع زمر، واسمح لأربعةِ أعضاءِ جددٍ بالانضمام إلى كلٍّ من الزمرتين.وسيقدّم لنا الأشخاصُ الجددُ ذوو الأحلام المتنوّعة آفاقاً جديدةً لأحلامنا، وسيجدّدون حماسَتنا لتعقّب أحلامنا.

ستصابُ بالدهشة من أن التزاماً بعملية بسيطة سيغير حياتك وحياة زملائك. ابدأ الآن. ليس من الضروري أن تكون مديراً. كلّ ما أنت بحاجة إليه شخصان أو أكثر ممن لديهم أحلام.

نوعٌ جديد من الولاء

هناك الكثير ممّن يقولون إن الولاء في عالم الشركات شيء ميت أبداً. لا يمكنني عدم الموافقة على هذا الكلام عموماً. إن نوع الولاء للشركات ـ الذي كان هدفه البقاء في الشركة عدداً معيناً من السنوات بغية الحصول على راتب تقاعدي وفوائد لبقية عمرك ـ قد يكون ميتاً فعلاً، لكنني أظن أن من الممكن إحياء هذا الولاء إذا أصبحت العلاقة بين العاملين وأصحاب العمل أفضل. عدم الولاء لم يكن جيداً للناس ولا للشركات سابقاً، ولن يكون جيداً الآن. ومع ذلك، فأنا مؤمن بأن عالَم الشركات بحاجةٍ ماسّةٍ إلى تعزيز صيغةٍ جديدةٍ أكثَر تطوّراً للولاء في عالم الشركات، وتشجيعها

هذا النوع الجديد من الولاء سيُبنَى على مبدأ إضافة قيمة adding value فالموظف مسؤول عن إضافة قيمة إلى حياة الشركة، والشركة مسؤولة عن إضافة قيمة إلى حياة الموظف. وهذا هو العقدُ العظيمُ غيرُ المحكيِّ الموجودُ بين جميع العاملين وأصحاب العمل.

ثمة مركّبةٌ ماليّة لا مفرّ منها لمبدأ إضافة قيمةٍ في العمل: فالموظف المحتمل يجب أن يكون قادراً على التوجّه إلى مقابلةٍ، والقول بثقة: «استأجروني، فأقدّم لكم ثلاثة ... خمسة ... سبعة أمثال المبالغ التي تدفعونها لي». هذه إحدى الطرائق التي يكون فيها العاملون مسؤولين عن إضافة قيمة. إن جزءاً من إضافة قيمة في بيئة الشركات، يعني توليدَ عائداتٍ، أو دعمَ شخصٍ آخر بغية التمكّن من إضافة قيمة.

وعندما انتهيتُ من إلقاء كلمةٍ قبل عدة أشهر، نَحَا إليَّ رئيسُ الشركة وأخذني جانباً وقال لي: «أريد أن أشكرك لإضافتك قيمةً. أنا أعرف أن هذا سيساعد العاملين معي على الانتقال إلى المستوى الثاني». وقد جعلتني كلماته متردّداً، إذ غالباً ما يقول الناس: «هذه كلمة رائعة»، لكنني عندما فكّرتُ فيما قاله مليّاً، تكوّن لديَّ إدراكٌ بأنني عندما أتحدث في الشركات، فليست مهمتي مجرد التحريض والتسلية والإلهام. أنا أودّ القيامَ بهذه الأشياء، لكن وجودي هناك يجب أن يضيف قيمةً، بمساعدة الشركة وعامليها على النجاح والازدهار. وهذا هو السبب الذي يجعل الشركات تدعوني لإلقاء كلمات فيها، وإنْ لم أتمكّن من ذلك، فمن الطبيعيّ ألا أتوقع منها دعوتي ثانيةً.

إن وجودَ نوعٍ جديد من الولاء في الشركات ممكنٌ، بل وضروري أيضاً. ونحن، ببساطة، نحتاج إلى تغيير توقعاتنا. لا تستطيع شركةٌ الحفاظَ على موظف لا يضيف قيمة إلى الشركة، ولا يساعدها على أن تكون أفضل نظيراتها من الشركات. وتتطلب مبادئ علم الاقتصاد أن مثل هذا الموظّف لن يبقَى في الشركة. وفي الوقت نفسه، لا يمكن لشركةٍ أن تتوقع من موظفٍ

فيها أن يُكِنَّ لها الولاء إذا كانت متطلباتُ الشركة وتوقّعاتها تؤدي إلى جعل هذا الموظف أسوأ من نظرائه .

سيكون النوعُ الجديدُ من الولاء مبنيّاً على وجودِ فهمٍ متبادل بين الموظفين والشركات لمقاصد الطرفين، لتكون الشركة أفضل نظيراتها، ويكون الموظف أفضل نظرائه. وإذا ألقينا نظرةً على قائمة الشركات الناجحة، رأينا أنها تقوم ـ بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ـ بمساعدة العاملين فيها على أن يكونوا الأفضل بين نظرائهم. وتعتقد هذه الشركاتُ أنها عندما تساعد موظفيها على أن يكونوا كذلك، فإنها ستصبحُ بالضرورة الفُضلى بين نظيراتها من الشركات.

إذا تجولت في أروقة تلك الشركات، فإنك ترى صيغةً بالغة التطور من الولاء الواضح. إنها تدرك أنها إذا ساعدتْ عامليها على بلوغ مقاصدهم كأفرادٍ، فإن العاملين سيصبحون، بدورهم، أكثر شغفاً بمساعدة الشركة على بلوغ أهدافها. ويقرّ كلا الطرفين أنه يتعين على الشركة أن تربح بغية استمرارها، ثم إنّ كلا هذين الطرفين يودّ الالتزام بالعمل على تحقيق ذلك الربح.

هذا النوع الجديد من الولاء في الشركات هو الأساس في بناء فريقٍ شديد التماسك وبالغ التطور وإدارته. وهكذا فإن عقلية«نحن مقابل هم» التي سادت خلال مئات السنين في الشركات، بحاجة ماسة إلى الاستعاضة عنها بروحٍ من التعاون الديناميّ. ولا يمكن إنجاز هذا المستوى من التعاون إلا عندما يكون المديرون والعاملون جميعاً مقتنعين بأن كلاً من هذين الطرفين يعمل على تحقيق مصالح الطرف الآخر.هذا وإن كلاً من الشركة وموظفيها سينجذب، عاجلاً أم آجلاً، نحو مصالحه وأهدافه.

وإنْ لم يتمكنوا من فعل ذلك عن طريق التعاون، فإن الموظفين سيبدؤون بعدم الالتزام في عملهم، وهذا يؤدي إلى أن تدفعَ الشركةُ ثمناً عالياً لعدم الالتزام هذا.

وعندما تتناقض ثقافةُ شركةٍ مع مصالح موظفيها (أي عندما لا تتيح الشركةُ لموظفيها أن يصبحوا أفضلَ نظرائهم)، فإن الموظفين يعارضون ـ عن وعي ـ أو دون وعي، أهدافَ الشركة. وهذا، بدوره، يمنع الشركةَ من تحقيق أهدافها (أي أنْ تصبحَ أفضلَ نظيراتها.) السببُ هو أنّ المصالح الفرديةَ للموظفين ومصالحَ الشركة يرتبطُ بعضها ببعض.

إنّ دورَ المدير هو تنظيمُ جهود العاملين معه بغية بلوغ أهداف الشركة. وقد كان المديرون، في الماضي، يعتمدون كثيراً على طريقة العصا والجزرة. أمّا الآن، فقد حان الوقت لاستكشاف الفاعلية العالية للإدارة عن طريق الأحلام.

مدير القرن الواحد والعشرين

ربما لم تكن إدارة الناس مهمةً سهلةً قطّ. وهذا صحيح سواء أكنتَ مديراً تنفيذيّاً رئيساً CEO. أم مديراً لقسم صغير، أم والداً. وحتى إدارتنا لذواتنا صارت مهمة متزايدة الصعوبة والتعقيد في هذه البيئة المعاصرة التي تعج بقدر غير منتهٍ من الإمكانات والفرص. فمن أين يبدأ الوضوح؟ الإجابة هي هو أنه يبدأ من فهمٍ عميقٍ لمقاصدنا، سواء أكنّا بشرّاً أم منظّمات.

المدير المعاصر مسؤولٌ عن مساعدة منظَّمةٍ لتصبح أفضل نظيراتها. والهدف الرئيس لهذا الدور لم يتغير قط. وفي هذه الأيام فقط، صار المدير المعاصر يفهم أن إنجاز هذا الهدف يعتمد اعتماداً كبيراً على فريقٍ من الموظفين الذين كرسوا أنفسهم ليكونوا أفضل نظرائهم.

وسيكون أكثر القياديين والإداريين فاعلية أولئك الذين يجدون أساليبَ تؤدّي إلى تقدمِ شركتهم ، وفي الوقت نفسه ، مساعدةِ عامليهم على التقدّم شخصياً ومهنياً.

وإذا حاول مديرٌ جعلَ تقدم الشركة متناقضاً مع مصالح عامليه، فإنه سيسبّب أذًى لكلٍّ من العاملين والشركة. ومن ناحيةٍ أخرى، فإن تقديم مصالح العاملين على مصالح الشركة سيُحدث ضرراً لكلٍّ من الشركة والعاملين. ويجب على الطرفين العثور على طريقة ليدعم كلٌّ منهما الآخر . ويتعيّن على الطرفين إيجاد طرائق لإضافة قيمةٍ إلى كلٍّ منهما بالتساوي.

لقد كنّا نستثمر، طوال عقود، بلايين الدولارات في برامج تزعم أنها تركّز على الاهتمام بتطوير مصالح العاملين، لكنها، في الحقيقة، كانت مصمَّمة تماماً لبلوغ أهداف الشركة. فلماذا نصاب بالدهشة من أن هذه البرامج تقابَلُ بسخرية، وأنّ النتائج كانت عاديةً ؟ وغالباً ما يسخر قادةُ الشركات أيضاً عندما تُقتَرَحُ برامجُ تركّزُ فعلاً على تطوير مصالح العاملين، كما يشكّكون في أن النتيجة لمصلحة الشركة.

في كل هذا ، فاتنا الانتباه إلى الحقيقة المروّعة التي مفادها أنه إذا أدّيتَ دوراً في تعليم عامليك كيف يديرون أموالهم، فإنهم سيديرون أموالك

بفاعلية أعلى، وإذا أدّيتَ دوراً في مساعدة عامليك على اتّباع نمط حياة صحي، فإن تكاليف نفقات تأمينك الصحيّ ستنخفض، وستكون فاعلية عامليك أعلى لأنّ صحتهم أفضل. والأمثلة في هذا المجال لا حصر لها .

القاعدة 1- لا تتوقع من عامليك أن يقدّموا إلى شركتك ما لا يودون تقديمه إلى أنفسهم.

إذا استأجرت محاسباً لا يدير أمواله الشخصية جيداً، فإنك بذلك تفتش عن المتاعب وإذا استأجرتَ مديراً للعلاقات بالعاملين لا يجيد عموماً التعاملَ مع الناس في حياته الشخصية، فإنك بذلك تفتش أيضاً عن المتاعب.

أنا أعمل طوال الوقت مع مديرين تنفيذيين رئيسين، ليس بوسعهم جعل رؤسائهم ينكبون على تنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجية. وحديثاً، قال لي أحد هؤلاء المديرين:«إنهم يطلبون دوماً استراحاتٍ قصيرةً لمراجعة بريدهم الإلكتروني والتسجيلات الهاتفية للمتصلين بهم».

ومع ذلك، فعندما تفحص حياة هؤلاء الرؤساء، فإنك تكتشف أنهم يهدرون وقتاً في التخطيط لعطلهم السنوية أكثر من الوقت الذي يخصّصونه للتخطيط لحياتهم.

إن أحد أقوى التمرينات التي نجريها في الدورات المخصصة للمديرين التنفيذيين هو أن نعلّم كلَّ عضوٍ من فريق تنفيذي عمليةً تساعده على وضع خطة إستراتيجية شخصية . ونبدأ بفحص اثنتي عشرة منطقة: بدنية، عاطفية، عقلية، روحية، نفسية، مادية،مهنية، مالية، إبداعية، مغامراتية، تربوية، مناقبية. بعد ذلك نأخذ تمرينات وأساليب في

التخطيط الإستراتيجي التقليدي، ونطبقها على المناطق المختلفة في حياة عضوٍ في الفريق، ونساعده على وضع خطةٍ إستراتيجيةٍ شخصيةٍ مدتها ثلاث سنوات مع عوامل نجاحٍ حاسمةٍ معيّنةٍ وقابلةٍ للقياس.

وقد وضع كثيرٌ من هؤلاء الناس معاً خططاً إستراتيجيةً لمنظّماتهم أو أقسامهم طوال عقود، ولكنّهم لم يبدعوا قطّ خطةً إستراتيجيةً شخصيةً. وما إن علّمناهم العملية ـ جعلناها شخصية ـ حتى أخذ انخراطهم في التخطيط الإستراتيجي لشركاتهم معنًى جديداً تماماً ، ثم إن إنجازه يتم عادةً بمستوًى جديدٍ تماماً من الحماسة.

إذا علّمتَهم أهميةَ التخطيط الإستراتيجي في حياتهم الخاصة، فإنهم يدركون أهميته في حياة شركتك. ويصحّ الشيء نفسه على الأحلام و الأهداف. وإذا أردتَ إشراك العاملين في أحلامِ وشركتك وأهدافها، وَجَبَ عليك أولاً جعلهم منخرطين في أحلامهم وأهدافهم الشخصية.

وهكذا فأنت مدير. لقد أخذتَ الكتاب، وأحببتَ الفكرَة، لكنْ من أين تبدأ؟ هاك أربعَ خطواتٍ أُولى.

الخطوة 1:

اكتب قائمة أحلامك. اِفحص كلاً من المناطق الاثنتي عشرة، وتوصّلْ إلى قائمةٍ تحوي مئة حلمٍ.

الخطوة 2:

اِمشِ نصفَ ساعةٍ في صباح كلِّ يومٍ، وقُمْ بزيارة أعضاء فريقك. أَوْلِ عملهم وحياتَهم اهتماماً حقيقيّاً.

الخطوة 3:

اجمعْ أعضاء فريقك في جلسةٍ للأحلام. اُدْعُ إلى اجتماع لإيضاح ماهية تلك الجلسة، وكيف سيجري العملُ فيها، وما خُطِّطَ لإنجازه فيها. وإذا كنتَ معنيّاً بهذه الجلسة، فكلِّف أحد أعضاء فريقك بقراءة هذا الكتاب قبل انعقادها.

الخطوة 4:

استعمل ما يكتبه العاملون، وهذا يوفر فرصة للاهتمام بأحلام الناس الذين يكتبون تقاريرهم إليك. حاول التركيز على حلمٍ يمكّنك من أن تساعد وتشجعَ بواسطته كلاً من أعضاء الفريق لتحقيقه في الأشهر الاثني عشر القادمة. وفي الوقت نفسه، استعمل هذا فرصة لإعلام أعضاء الفريق عن الأحلام التي تحملها لشركتك أو قسمك أو مشروعك.

إن إطلاق برنامجٍ مدير الأحلام في شركتك، أمرٌ لا بدّ لك من النظر فيه، لكنك سواءً اعتمدْتَهُ أم لم تعتمده، فعليكَ البدءَ بتجربةِ تطبيقه اليوم. لن يكلفك شيئاً، وستبدأ برؤية النتائج مباشرة تقريباً.

وتوفر الأحلام لنا رؤية عميقةً، فيما يدفع الناسَ على التصرف. وهذه معلومةٌ لا غنًى عنها لأي نمطٍ من المديرين.

أَوْلِ أحلامَ العاملين في فريقك وحياتَهم اهتماماً جادّاً، وشجعهم على التحرك بشجاعة باتجاه أحلامهم، وتسلّحْ بالشجاعة لتشاطرهم أحلامك الشخصية والمهنية. وبعد قليل من الوقت، سيبدأ الناس المحيطون بك بفعل الشيء نفسه فيما بينهم، وستشهد روحاً جديدة من التعاون، وقوةً منقطعة النظير لثقافة الأحلام.

إنني أعترف بأن هذه طريقة مختلفة عن الطرائق المألوفة، وأنا واثق بأنك ستوافقني على ذلك. وإنني واثق، بنفس الدرجة، أن ما هو مختلف هو الشيء الذي نريده بالضبط في الشركات، إنْ نحن أردنا إشراك الناس في إنشاء فرقاء دينامية. لذا فإنني أرجوك من كل قلبي ألا تكونَ عاديّاً! سواءً أكنتَ مديراً، أم صديقاً، أم عاشقاً، أم أباً، أم موظفاً، أم مواطناً. لا تكن إنساناً عاديّاً ...

كلمات شكر

الأحلام عنصر أساس في الحياة. وبوصفنا بشراً، فإننا نملك قدرة فريدة تتمثل في النظر إلى المستقبل، وتصوُّر شيء ما، ثم التصرف في الوقت الحاضر لتحقيق تصورنا للواقع. كانت حياتي مليئة بأحلام تحقَّقَ قسم كبير منها، وأنا مدين بالشكر لكثير من الناس الذين ساعدوني على تحقيقها. وإنني أعترف بجميل جميع مديري أحلامي - السابقين، والحاليين، والمستقبليين - لأنهم منحوني إحدى أنفس الهدايا التي تلقيتها في حياتي، وهي وقتهم ... إنهم مدربيَّ، وأصدقائي، وأساتذتي، وإخوتي ، ونماذج أدواري، وأبطالي، وآبائي ... و الشخص الغريب الذي ساقته العناية الإلهية ليجتاز طريقي. لقد ساعدتموني على أن أعيش أحلامي، وواسيتموني عندما تحطمت تلك الأحلام، فلكم الشكر على كل ما فعلتموه لي.

وإلى قرّائي أقول، إنه لفخر لي أن أكتب لكم. وإنه ليشرفني أنكم قررتم شراء ما أكتب وقراءته في عالمٍ يعج بعدد وفير من الكتب التي يجري نشرها. لن أستطيع التعبير لكم عن العرفان بالجميل الذي أكنّه لكم في قلبي.

وإلى السفراء، هؤلاء القلة من الناس الذين لا يكتفون بقراءة كتبي، بل كانوا يطلبون مني المشاركة في ندوات كلما التقيت بعضهم مصادفةً، فإنني أوجه الشكر، كل الشكر لهم على دعوتي لأكون في دائرة تأثيرهم.

أود توجيه الشكر، بوجه خاص، إلى والدي لأنه زرع فيّ الشغف بالعمل. الشكر أيضاً لأخي سايمون لأنه علّمني تحديد الأهداف والتخطيط لبلوغها. طوني ميلر Tony Miller ، أنت عبقري. بات لينسيوني Pat Lencioni، إن دعمك وتشجيعك يماثلان استنشاق الهواء المنعش. كما أشكر بيثاني هوكنز على قراءة، ثم قراءة، ثم إعادة قراءة مخطوطة الكتاب، ودان برونرت Dan Brunnert وزملائي في شركة Beresford Consulting وأخيراً ... الرجلَ الذي أعاد إليّ، وحده، إيماني بالنشر، وِوِلْ شوالب Will Schwalbe الذي وفر لي العملُ معه السعادة المطلقة.

ثمة شيء رائع على وشك الحدوث!

كلمة عن المؤلف

ماثيو كيليMatthew Kelly محاضر ومؤلف ذو شهرة عالمية، وهو رئيس Floyd Consulting، وهي شركة استشارية تأسست بناءً على الاعتقاد بأن منظمتك يمكن أن تصبح أفضل نظيراتها، وهذا يدفع العاملين فيها للسعي الحثيث ليصبحوا أفضل نظرائهم.

بيع من كتب كيلي أكثر من مليون نسخة، وظهرت مقالاته في New York Times, Wall Street Journal, US A Today, Publisher's Weekly، وعددٍ كبيرٍ من الكتب التي هي أكثر الكتب مبيعاً. ومن كتبه الأخرى The Rhythm of Life: Living Every Day with Passion and Purpose; The Seven Levels of Intimacy.

وقد استمع إلى كلمات كيلي وحضر ندواته أكثر من ثلاثة ملايين شخص في خمسين بلداً، وفي العقد الماضي، ألقى أكثر من 2,500 كلمة في مؤتمرات واجتماعات في منظمات واسعة التنوع، ومن ضمنها شركات Fortune الخمسمئة، واتحادات تجارية وطنية، ومنظمات مهنية، وجامعات، وكنائس، ومنظمات غير ربحية. وإضافة إلى رحلاته إلى خمسين بلداً، فقد تأثر ملايين من الناس بكتاباته وأحاديثه الإذاعية وبرامجه التلفزيونية.

ونظراً إلى تميزه بحسّ الدعابة، وشغفه بمساعدة الشركات على إدراك أن تطوير عامليها هو الخطوة الأولى نحو بلوغ أهدافها، فإن كيلي يبذل قصارى جهده لتزويد الناس بالطاقة، ورفع مستواهم ليبلغوا أعلى قيم النفس البشرية.

جاءت الرسالة التي يبعث بها كيلي في الوقت المناسب، ثم إنه لا وجود لحدود زمنية لها. إنها أصيلة وملهمة. ولا ريب في أنه سيواصل كونه واحداً من الأصوات المدوّية التي لا غنى عنها في زمننا، التي يتزايد تأثيرها.

برنامج مدير الأحلام

برنامج مدير الأحلام هو برنامج تدريبي على حياة متميزة، وقد صُمّم لمساعدة الأفراد والشركات على تحديد أحلامها ومتابعتها. وتعمل شركة Floyd Consulting مع منظمات من جميع الحجوم لتطبيق هذا البرنامج.

إلى الشركات

إذا رغبت في مناقشة إمكان تطبيق برنامج مدير الأحلام في منظمتك، فيرجى الاتصال بشركة Floyd Consulting.

إلى الأفراد

نحن نقدم، أيضاً، برنامجاً للأفراد الذين لا تطبق شركاتهم برنامج مدير الأحلام لعامليها. وإذا كنت مهتماً بالاشتراك في البرنامج كفردٍ، فيرجى زيارة الموقع: www.thedreammanager.com، أو الاتصال هاتفياً بالرقم 312 ـ 698 ـــ 5025.

فرص للتوظيف

نحن نبحث دائماً عن مديري أحلام كي ينضموا إلى فريقنا. فإذا كنت تعتقد أن مهاراتك، وشخصيتك، وخبرتك، مؤهلة لتأدية هذا الدور، فيسرّنا أن تتصل بنا.

ما هو حلمك؟

نحن، في شركة Floyd Consulting، مستعدون لمساعدة الناس على أن يعيشوا أحلامهم. أخبرنا ما هو حلمك! فخلال كل عام، تختار Floyd بضعة أحلام من تلك التي أُرسلت إليها، وتساعد أصحابها على تحقيقها. أرسل حلمك اليوم على الموقع www.thedreammanager.com.

الشركة الاستشارية، Floyd Consulting, Inc

الشركة الاستشارية Floyd Consulting هي موطن برنامج مدير الأحلام. تأسست الشركة انطلاقاً من الفكرة التي مفادها أن مصائر المنظمات والناس الذين يديرونها متشابكة فيما بينها. فلن تصبح منظمة أفضل نظيراتها إلا بقدر ما يصبح العاملون فيها أفضل نظرائهم.

ويظل عمل الفريق والموهبة الميزتينْ التنافسيّتينْ الأساسيتينْ. وتقوم Floyd Consulting بمساعدة المنظمات على إنجاز ما يأتي:

- جذب الناس المناسبين، وتطويرهم، ورعايتهم، والاحتفاظ بهم.
- بناء فرقاء ديناميِّين، وإدارتهم، وتحفيزهم.

وسواءً أكنت المدرب الرئيس في فريقٍ لكرة القدم، أم صاحبَ مشروعِ عملٍ صغيرٍ، أم مديراً تنفيذياً لأحدى الشركات Fortune الخمسمئة، أم مدير منظمة غير ربحية، فنحن مستعدون لمساعدتك على جذب المواهب،

وبناء فريقك، ووضع إستراتيجية أنت بحاجةٍ إليها للارتقاء بمنظمتك إلى المستوى الأعلى.

وتقدم Floyd Consulting الخدمات إلى المديرين التنفيذيين الرئيسين CEOs، والفرق التنفيذية، والمديرين، والأقسام في شركة، وللشركة كلها. وسواءً أكنتَ بحاجةٍ إلى عرض رئيس لشركتنا، أم إلى تخطيط إستراتيجي، أم إلى برنامج لمدير أحلام، فإن شركتنا مهيّأةٌ لتقدم إليك برنامجاً يناسب حاجاتك.

لمزيد من المعلومات، اتصل على العنوان الآتي:

Floyd Consulting Inc.

1235 A North Clybourn, # 109

Chicago, IL 60610

312 5025 – 698 ـ

www.thedreammanager.com

ما هو حلمك؟

«قد يغريك إقناع نفسك أن أحلام عامليك ليست مرتبطة بعملك.

هذا غير صحيح إلا إذا كان عاملوك ليسوا مرتبطين بعملك ولو كان هذا صحيحاً، فلماذا توظفهم عندك؟

يشعر معظم العاملين أنهم يُستَغَلّون. لكنك إذا استطعت إقناعهم بصدق أن مصلحهم تسكن قلبك، فإنك ستعكس اتجاه اعتقادهم باستغلالهم، وهذا يمكّنك من توليد روح عمل الفريق والولاء، اللذين نادراً ما كنا نراهما في عالم الشركات قبل الآن.

الأحلام خفية، لكنها قوية. لا يمكنك أن تراها، لكنها تجعل كل شيء يتقدم إلى الأمام».

«يؤكد مدير الأحلام أن ثمة دوراً أساسياً وحاسماً للقيادة يتجلى في قدرتها على تعرّف أحلام أولئك الذين نقودهم ونلهمهم لتحقيق رؤاهم ... أعتقد أن كتاب ماثيو كيلي الجديد سيقدم إسهاماً مهماً في أدبيات القيادة».

ـ روبرت أ. ماكدونالد

مدير التشغيل الرئيس في شركة Procter & Gamble